

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Analysis of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Student: Bc. Kamila Richtárová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Kamila Richtárová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané
organizaci
An Analysis of Employee Education and Development System in a
Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně, přílohy č. 1-8 jsem převzala z uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 26.4 2013

.....

Bc. Kamila Richtárová

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretické východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	2
2.1 Metodika	2
2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů	3
2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání	3
2.4 Firemní vzdělávání	5
2.4.1 Oblasti firemního vzdělávání	6
2.5 Systematické firemní vzdělávání	10
2.5.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání	12
2.5.2 Plánování vzdělávání.....	14
2.5.3 Metody vzdělávání	17
2.5.4 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	22
2.5.5 Vyhodnocování vzdělávání	24
2.6 Odpovědnost za vzdělávání	26
2.7 Plánování osobního rozvoje.....	26
3. Charakteristika organizace.....	29
3.1 Představení společnosti OVAK a.s.....	29
3.2 Organizační struktura OVAK a.s.....	30
3.3 Struktura zaměstnanců.....	30
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	32
4.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání.....	33
4.2 Plánování vzdělávání	34
4.3 Realizace vzdělávání	34
4.4 Typy vzdělávání	36
4.5 Vyhodnocení efektivity vzdělávání	43
4.6 Zhodnocení technik zjišťování potřeb vzdělávání.....	44
4.7 Vhodnost metod vyhodnocování	45
4.8 Dotazníkové šetření	46
5. Návrhy a doporučení.....	60
6. Závěr	65
Seznam použité literatury:.....	67
Seznam zkratk:	69
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Jako téma diplomové práce bylo zvoleno „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“, neboť se jedná o oblast činnosti důležitou pro každou společnost, která se chce rozvíjet a být úspěšná na trhu. Každá společnost, která chce co nejdříve dosahovat svých stanovených cílů, se musí snažit rozšiřovat a zdokonalovat znalosti, schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců a tím také přispívat k zvýšení konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace.

Důvodem důležitosti vzdělávání uskutečňovaného organizacemi je podle mě také ten, že se celkově urychlil způsob života dnešní společnosti, čemuž se také musí přizpůsobovat organizace, které poskytují lidem produkty a služby a tím pádem i jejich pracovníci, kteří tyto služby a produkty vytvářejí, musejí být vzdělávání a rozvíjeni spolu s požadavky trhu, což znamená své vzdělávání a vědomosti přizpůsobovat tak, aby mohli okamžitě uspokojit potřeby zákazníků. Toto dokazuje množství metod, které jsou k dispozici pro vzdělávání, ať už od zastaralých metod vzdělávání pomocí přednášek, asistování, pověření úkolem až po nový trend ve vzdělávání e-learning.

Diplomová práce je dělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zaměřena na obecný popis procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích, který byl vytvořen na základě studia odborné literatury. Tato teoretická část slouží jako základna pro část praktickou, ve které je analyzováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Ostravské vodárny a kanalizace, a.s. Informace nutné pro tuto analýzu jsou získány díky konzultacím s vedoucí oddělení organizace a rozvoje společnosti Ovak, a.s. a uskutečněným dotazníkovým šetřením.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ostravské vodárny a kanalizace, a.s., zhodnotit jeho fungování a nakonec poskytnout návrhy a doporučení na zlepšení tohoto systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. Teoretické východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1 Metodika

Počátečním krokem při zpracovávání diplomové práce bylo určení samotného tématu diplomové práce. Jako téma bylo zvoleno „Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“, které bylo vybráno ze všech oblastí problematiky lidských zdrojů na základě své atraktivity pro mou osobu a důležitosti z pohledu organizací. Po zvolení tématu byla vyhledávána vhodná organizace, u které by mohla být provedena tato analýza systému. Byla oslovena společnost Ostravská vodárny a kanalizace a.s., jejíž představitelé managementu zabývající se řízením lidských zdrojů souhlasili se spoluprací.

Dalším krokem při vypracovávání práce bude sepsání teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy k tomuto účelu bude prostudována odborná literatura jak česká, tak zahraniční, v tomto případě anglická. V této fázi bude využita **metoda analýzy**, která obecně představuje rozložení zkoumaného jevu na dílčí části, jejichž důkladnější poznání pomůže lépe pochopit daný jev. **Metodou syntézy** následně dojde k opětovnému spojení těchto jednotlivých částí v jev jako jeden celek a současnému poznání jejich vzájemných souvislostí. Také využitím **metody indukce** bude umožněno formulovat teoretická východiska vzdělávání na základě studia praktických příkladů.

Následně budou v konkrétní organizaci pro účely získání informací k sepsání analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uskutečňovány konzultace s vedoucí oddělení organizace a rozvoje prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a e-mailové komunikace a bude provedeno dotazníkové šetření. Zde se taktéž uplatní **metoda analýzy**, kdy bude vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dané organizaci lépe pochopeno díky důkladnějšímu poznání jeho dílčích částí, a poté opět **metoda syntézy**, díky níž dojde k myšlenkovému sjednocení dílčích částí procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v komplexní celek.

Při zpracovávání části návrhy a doporučení se využije **metoda indukce**, na základě které se vyvodí obecný závěr prostřednictvím nespočet poznatků o jednotlivých částech procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci. Použita bude také **metoda dedukce**, kdy bude nabytá teorie z počátku této práce přenesena na praktické využití, neboť obecně jsou teoretické závěry dedukcí ověřovány v praxi.

2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů se zabývá tvorbou strategií poskytování možností k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání, pomocí nichž je udáván směr, kterým může být zlepšen výkon jak jedince, tak týmu nebo organizace. Tímto strategickým rozvojem je udáván pohled na to, jak naplňování podnikové strategie lze uskutečňovat také díky politice a praxi rozvoje lidských zdrojů. Je určen k prohlubování schopností zaměstnanců, neboť ti jsou zdrojem konkurenční výhody. Zabývá se rozvojem intelektuálního kapitálu a zabezpečováním kvality lidí vhodné k uspokojování organizačních potřeb (Armstrong, 2007).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci by měl být brán jako nástroj implementace podnikové strategie. Vzdělávací a rozvojové aktivity by měly být svázány se strategií společnosti. Bohužel, v praxi se toto často nekoná, plány rozvoje a vzdělávání jsou více vázány s nedostatky ve výkonnosti a strategii podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je vytvoření celistvé struktury určené pro rozvoj pracovníků. Z velké části se směřuje k vzniku takového prostředí, které iniciuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Součástí aktivit rozvoje lidských zdrojů by měly být stejně tak jako tradiční vzdělávací programy i programy na podporu organizačního, týmového a individuálního učení a vzdělávání. Pozornost se zaměřuje na vznik takového prostředí, které je založeno na postupném rozvíjení a řízení znalostí (Armstrong, 2007).

2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání

Tato strategie je závislá na strategiích vyšších úrovní, kterými jsou strategie řízení lidských zdrojů a podniková strategie. Můžeme rozlišit dva typy organizace, pro kterou je vytvářena tato strategie a to „organizaci na jedno použití“ a „revitalizující organizaci“. Strategie rozvoje a vzdělávání pro organizaci na jedno použití není příliš složitá, protože takovéto firmy jsou většinou bez vývoje a jejich působení na trhu je omezeno. Proto se zaměřují především na hotové zaměstnance, kteří nepotřebují další rozvoj a vzdělávání. V takovémto případě jsou vynaloženy prostředky maximálně na vstupní zácvik a udržení kvalifikace. Naopak strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících organizací, které musí lépe reagovat na vnější podmínky, jsou promyšlenější a tyto firmy pak mají poměrně složitější struktury umožňující jejich realizaci. U tohoto typu organizací většího rozsahu mohou působit i specialisté na rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007).

Strategii rozvoje můžeme členit dle Bartoňkové (2010) do tří základních os:

- osa Strategie organizačního rozvoje- Strategie rozvoje jednotlivců,
- osa Strategie diferenciaci- Strategie integrace,
- osa Strategie velkého skoku- Strategie plynulého zlepšování.

Strategie rozvoje organizace a jedince

Rozvoj těchto subjektů vede k růstu výkonnosti celé organizace. Je třeba se zaměřit jak na rozvoj organizace, tak na rozvoj jedince současně. Koncentrace na změnu v chodu celé organizace a jednotlivých oddělení, divizí a týmů je typické pro organizační rozvoj. Vzdělávací činnosti zde hrají podpůrnou roli. Prvořadým procesním úkolem je dosažení synergie. Růst výkonnosti jak procesů, tak celé organizace je měřítkem pro zjištění účinnosti strategie. Myšlenka, ze které vychází strategie rozvoje jednotlivců, zase říká, že pokud má firma odborně vyškolené zaměstnance, je organizace na dobré úrovni. Vzdělávací činnosti „mimo chod“ mají výrazný podíl na rozvoji jednotlivců a právě díky nim by se měla zvýšit výkonnost pracovníků (Hroník, 2007).

Strategie diferenciaci a integrace

Pomocí diferenciaci je možné dosahovat velké výkonnosti a integrace zase umožňuje vytvořit prostor společného sdílení. Cílem přístupu diferenciaci je vytvoření rozvojového programu, který bude rozlišovat potřeby jednotlivých zaměstnanců. Jako příklad může být uvedena strategie minimální a maximální laťky. Strategie minimální laťky je zacílená na ty pracovníky, kteří mají potíže s dosahováním minimální úrovně standardu. V praxi je tato strategie využívána u neklíčových pozic. Na druhou stranu strategie maximální laťky se zabývá takovými zaměstnanci, kteří snáze dosahují laťek, na které většina nedosáhne. Tato strategie je zase uplatňována u klíčových pozic. U strategie integrace, rovněž nazvané bezbariérový přístup, jde o umožnění rozvoje všem pracovníkům neohledně na vykonávanou pozici a výkonnost. V praxi to znamená poskytnout studijní materiály na podnikových internetových stránkách, zavést e-learning apod. (Bartoňková, 2010).

Čím více prvků bezbariérového přístupu bude mít organizace zavedeno, tím více může uplatňovat diferenciační přístup (Hroník, 2007).

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Změna je výsledkem každého učení. V podstatě můžeme změny dosáhnout buď velkým skokem, nebo plynulým zlepšováním. Pokud je nutná velká změna v krátkém čase využívá se strategie velkého skoku (Bartoňková, 2010). „Tyto změny jsou vyvolány tlakem zvenčí, zatímco vnitřní tlak vede spíše k plynulému zlepšování. Při strategii velkého skoku je potřeba zmobilizovat velmi mnoho různých sil, které působí v jednom směru. Strategie plynulého zlepšování klade každodenní otázku: jakou mohou udělat nejmenší možnou změnu správným směrem?“ (Hroník, 2007, s. 25).

2.4 Firemní vzdělávání

V dnešní moderní době je vzdělávání a utváření pracovních schopností celoživotním procesem. Aby mohl být jedinec stále zaměstnatelnou pracovní silou, musí v důsledku měnících se požadavků na znalosti a dovednosti, tyto stále zvětšovat a prohlubovat. V moderní společnosti proto začíná být důležitou činností personální práce starost o formování pracovních dovedností zaměstnanců organizace. Výhodou vedoucí k úspěšnosti kterékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu firmy zaručují flexibilní pracovníci, kteří změnu podporují, přijímají ji a jsou na ní připraveni. Rozvoj schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců musí být v harmonii s rozvojem technologie užívané v dané organizaci. Nejsou ovšem požadováni jen pracovníci s danými odbornými znalostmi, ale také zaměstnanci s určitými rysy osobnosti a osvojeným chováním. Z tohoto důvodu již nejsou dostatečné jen tradiční způsoby vzdělávání, ale mnohem více jde o rozvojové činnosti, které utvářejí flexibilitu (Koubek, 2007).

Vzdělávání a rozvoj je chápáno jako investice a zaměstnanecká výhoda, kterou organizace poskytuje svým pracovníkům. Důležitým, avšak ne jediným způsobem rozvoje, pro který by měli firmy přizpůsobit podmínky je učení se ze zkušeností a pomocí práce (Bláha, Mateiciuc. Kaňáková, 2005).

Firemní vzdělávání je procesem obměny chování, znalostí a schopností, kterým se zužuje rozdílnost mezi kvalifikací subjektivní a objektivní. Za kvalifikaci subjektivní je chápáno množství znalostí, praxe, zvyků, postojů a získané odbornosti nabyté v průběhu života a teoreticky uplatnitelné pro vykonávání určité činnosti. Za kvalifikaci objektivní je pak vnímána kvalifikovanost práce, to znamená požadavky na zaměstnance plynoucí z obtížnosti, povahy a specializace práce (Bartoňková, 2010).

Firemní vzdělávání má za cíl to, aby narostla schopnost zaměstnanců dosahovat stanovených cílů, tím se jednak zlepší konkurenceschopnost a prosperita organizace, tak plnění celopodnikových cílů. Dalším z cílů podnikového vzdělávání je také utváření prostředí pro seberealizaci pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.4.1 Oblasti firemního vzdělávání

Dle Armstronga (2007) jsou zásadními složkami vzdělávání a rozvoje v organizaci (rozvoje lidských zdrojů):

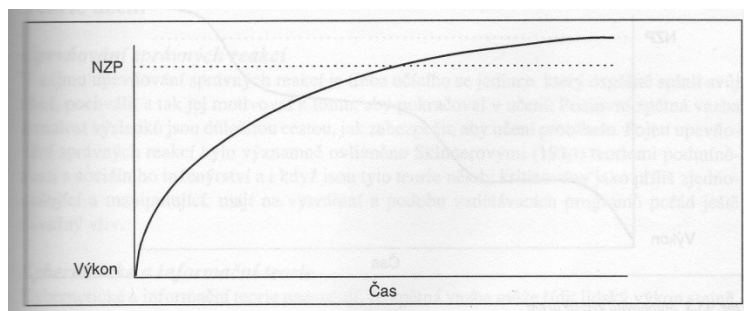
- učení se,
- vzdělávání,
- odborné vzdělávání,
- rozvoj.

Učení se

Je to proces, kterým se rozšiřují nebo nabývají nejen nové schopnosti, znalosti a dovednosti, ale také způsoby chování a postoje. V tomto procesu mají důležitou roli již osvojené postoje, získané zkušenosti, osobnost daného jedince a jeho styk s ostatními osobami (Barták, 2007). Učení znamená něco více než jen rozvoj a vzdělávání. Existují dva druhy učení, a to spontánní a organizované (záměrné). Spontánně se lidé učí, aniž o tom vědí, například důležitým životním věcem jako je budování vztahů, otevřenost (Hroník, 2007).

Množství času, který potřebuje osoba bez zkušeností k osvojení určité úrovně výkonu na dané pozici nebo pro vykonávání úkolu, znázorňuje křivka učení, zobrazena na obrázku 2.1. Avšak rychlost učení závisí na vrozených předpokladech učeného a jeho ochotě se učit (Armstrong, 2007).

Obr. 2.1 Standardní křivka učení



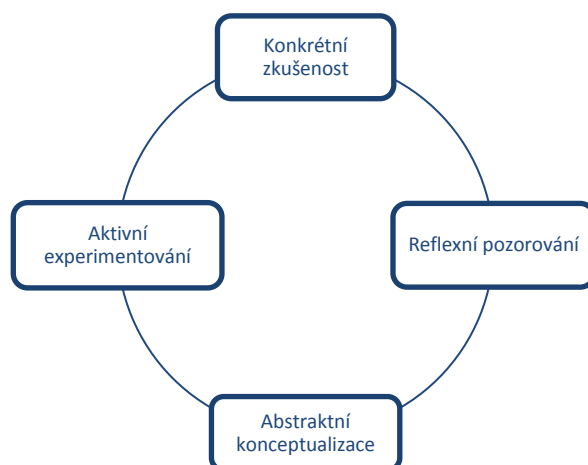
Zdroj: Armstrong (2007, str. 457)

Armstrong (2007) uvádí tři formy učení uskutečněného na pracovišti. Jsou to:

1. Seminář- učení se odehrává v prostoru mimo pracovní místo.
2. Pracoviště jako místo, kde dochází k učení- uskutečňování vzdělávacích činností při výkonu práce.
3. Učení a práce jsou propojeny- učení prostřednictvím rutinních úkolů řešených každodenně.

Učení může být vnímáno jako kruhový proces znázorněný na obrázku 2.2. Cyklus nemá začátek ani konec a často přes něj lidé projdou téměř instinktivně, někdy tak obratně, že pak brzy produkují více efektivní chování v situacích, které jim původně zapříčinily problémy. Často však dělají chybu v jednom nebo více bodech, tak tato změna chování je pomalá nebo k ní nedojde. **Kolbův cyklus učení** má čtyři fáze. Jednou z fází je konkrétní zkušenost, která je plánovaná nebo náhodná. Následující fáze se zabývá aktivním přemýšlením o zkušenosti, jejími základními záležitostmi, jejich významem a je nazvána reflexní pozorování. Další fáze je abstraktní konceptualizace týkající se zobecnění z reflexe, analýzy, s cílem vytvořit soubor myšlenek, teorií nebo zásad, které pak mohou být použity pro jiné podobné problémy nebo situace, což vede k více úspěšnému chování v těchto situacích. Poslední fáze, která ještě nebyla zmíněna, je aktivní experimentování tzn. vyzkoušet naučené v jiných podobných situacích: kreativita, rozhodování a řešení problémů (Harrison, 2000).

Obr. 2.2 Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong (2007, str. 455)

Proces učení není tak snadné vysvětlit, tak jako to dělá tato konkrétní teorie učení, která nám ale dává užitečné postřehy. Aplikováno na organizační situaci, umožňuje nám to vidět, kde je učení zabržděno, protože např. se lidé potýkají se zkušenostmi, úkoly nebo požadavky, které jsou pro ně v této fázi prostě příliš obtížné, nebo možná, při provádění v simulované podobě ve výcvikovém programu, jsou zkušenosti vnímány jako umělé nebo irelevantní. Možná, že pracovníci postrádají čas, povzbuzení nebo schopnost reflektovat, a pak proto učení se ze zkušeností. Možná jim chybí dovednosti, které by produkovaly přesné diagnózy situací nebo by generovaly a testovaly nové odpovědi (Harrison, 2000).

Vzdělávání

Jde o institucionální vzdělávání ve školách, kde jsou osvojovány základní a všeobecné znalosti a dovednosti, díky nimž mohou lidé žít ve společnosti, a v kontinuitě na ně formovat a rozvíjet specializované pracovní dovednosti a schopnosti. V této oblasti se uplatňuje jen malá činnost organizace (Koubek, 2007).

Odborné vzdělávání

Oblast odborného vzdělávání, nazývaná taktéž oblast kvalifikace, se zaměřuje na utváření chování využitím vzdělávacích akcí, programů, možností k učení a instrukcí, které napomáhají získat takový stupeň znalostí, dovedností a schopností, aby mohli jedinci správně vykonávat dané pracovní místo (Armstrong, 2007).

Podle Dvořákové (2012) zahrnuje odborné vzdělávání jak odbornou přípravu na budoucí povolání, tak orientaci (adaptaci), dále pak doškolování a přeškolování.

1. Základní příprava na povolání

V této části odborného vzdělávání dochází k osvojování a prohlubování pracovních schopností jedince potřebných pro dané zaměstnání. V praxi je často běžné zapojení organizace do této oblasti základní přípravy na povolání prostřednictvím spolupráce se školami např. vykonávaná praxe studentů škol v organizaci. Výhoda spolupráce spočívá v přizpůsobování vyučovaných znalostí a dovedností konkrétním potřebám pracovních míst a také v usnadnění přechodu do pracovního života po dokončení studia. Jedná se o propojení školského a vzdělávacího systému organizací (Dvořáková, 2012).

2. Orientace (zaškolení, adaptace)

Hlavním cílem orientace pracovníka je zkrácení doby adaptace tohoto nového zaměstnance na společnost, pracovní kolektiv a dané pracovní místo. Jde o zapracování nově přijatého zaměstnance, poskytnutí mu všech možných informací a daných schopností užitečných pro výkon práce, které mu usnadní adaptaci. Vzdělávací činnosti pro takového zaměstnance by se měly postarat o to, aby zaměstnanec pochopil všechny stránky své práce a byl způsobilý provádět všechny její úkoly. Dále by měly zajistit, aby se pracovník ve firmě zorientoval, nabyl sebedůvěry pro výkon práce a zapojil se a navázal vztahy s kolegy na pracovišti. Toto zaškolení a adaptaci na nové pracoviště je nutné provést s každým zaměstnancem neohledně na jeho schopnosti a prozatímní zkušenosti s výkonem práce na podobném nebo stejném místě. Tento proces musí být uskutečněn co nejrychleji, aby byl nový zaměstnanec schopen podávat, v co nejkratším čase po přijetí, stoprocentní výkon (Koubek, 2007a).

3. Doškolení (prohlubování kvalifikace)

V tomto procesu pracovník získává nové schopnosti, aby mohl nadále efektivně provádět současné pracovní místo, jako důsledek měnících se požadavků vykonávané pracovní pozice. Prohlubování kvalifikace se rozumí taktéž její udržování a obnovování. Společnost může nařídít pracovníkovi účast na školení a studiu nebo podobných formách aktivit sloužících k prohloubení kvalifikace (Šikýř, 2012).

4. Přeshkolování (rekvalifikace)

Přeshkolování znamená získávání nových pracovních znalostí a dovedností, které se zaměřují na osvojení nového povolání, nových schopností rozdílných od těch stávajících. Může být plná nebo částečná, u které jsou využity některé schopnosti dosavadního pracovního místa k novému povolání. Zvláštním typem rekvalifikace je **profesní rehabilitace**, jejímž úkolem je zařadit zaměstnance do nějakého pracovního procesu pokud jim jejich zdravotní stav nedovolí provádět práci na dosavadní pracovní pozici (Koubek, 2007).

Rozvoj

Rozvoj pracovníků zahrnuje všechny činnosti, které se týkají různých typů vzdělávání. Zaměřuje se však na osvojování znalostí a dovedností, které nejsou nutně vyžadovány pro práci na dané pracovní pozici. Rozvoj zaměstnanců se orientuje taktéž na sociální dovednosti

a osobnost jedince, soustřeďuje se více než na současně prováděnou práci na kariéru daného pracovníka, utváří tedy spíše jeho pracovní potenciál. Vzorem rozvojových činností můžou být různé kurzy- jazykové, asertivity, komunikace atd. (Dvořáková, 2012).

Rozvoj zaměstnanců znamená přípravu pracovníka na využití jeho budoucích příležitostí nehledě na to, na jaké pozici se nachází v organizaci v současnosti. Je považován jako vložení prostředků organizace do budoucnosti pracovníka, tedy určitý benefit poskytnutý, aniž by z toho plynulo pro firmu nějaké současné zvýhodnění (Žufan, 2012).

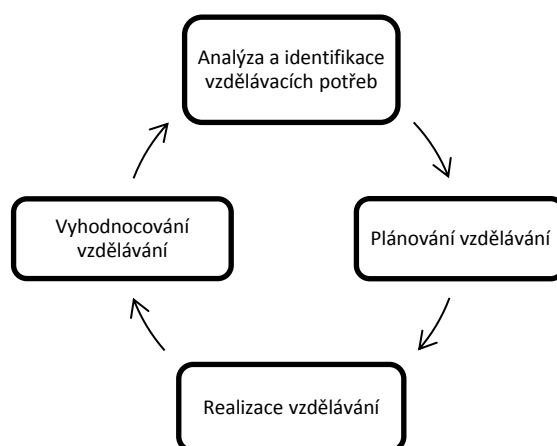
2.5 Systematické firemní vzdělávání

Každá organizace má definované své potřeby a k jejich naplnění je využíváno, k tomuto účelu, specificky vytvořené vzdělávání tzv. systematické vzdělávání. Toto vzdělávání je plánované a uskutečňované jedinci, kteří jsou způsobilí vzdělávat, a jeho účinek je důkladně vyhodnocován. Staví na čtyřfázovém modelu, který zahrnuje stanovení vzdělávacích potřeb, určení druhu vzdělávání, který zajistí uspokojení těchto potřeb, dále pak použití adekvátních vzdělavatelů k plánování a realizaci této činnosti a v neposlední řadě sledování a vyhodnocení procesu vzdělávání. Tento model je velmi zjednodušený, ale je dobrým základem pro plánování vzdělávacích programů. Vzdělávání je komplikovanějším procesem, než jak ukazuje tento model (Armstrong, 2007).

Podle Bartoňkové (2010) znamená systematické vzdělávání ustavičně probíhající vzdělávání v rámci opakujícího se cyklu, který je zobrazen na obrázku 2.3, kdy se poznatky z cyklů předešlých používají v cyklech dalších a tak dochází k neustálému zlepšování vzdělávání. Tento systém vzdělávání zahrnuje 4 fáze:

1. Analýza a identifikace potřeb
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocování vzdělávání

Obr. 2.3 Cyklus systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010, str. 110)

Cyklus je založen na zásadách podnikové vzdělávací politiky, je zaměřen na cíle podnikové strategie vzdělávání a zohledňuje podnikové a institucionální předpoklady vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Systematické vzdělávání má mnoho výhod. Přináší společnosti odborně vyškolené pracovníky bez pracného vyhledávání na trhu práce. Schopnosti pracovníků mohou být průběžně utvářeny podle aktuálních potřeb podniku. Ustavičně zkvalitňuje kvalifikaci, dovednosti a osobnost pracovníka a tím tak zvyšuje výkonnost, produktivitu práce a kvalitu výrobků. Další z výhod je, že umí předpovědět následky ztráty pracovní doby související se vzděláním a pak lépe uplatnit firemní opatření k eliminaci následků těchto ztrát. Díky němu jsou pracovníci více motivováni a je zvyšována jejich cena a příležitosti na trhu práce uvnitř i vně podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Systému firemního vzdělávání se neúčastní jen personální útvar nebo speciální útvar vzdělávání pracovníků, ale též většina vedoucích podniku, odbory a podobná sdružení zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je aktivita, při níž podnik často kooperuje s externími odborníky a zvláštními vzdělávacími institucemi. Některé organizace hledají pracovníky, kteří jsou již zcela odborně vyškoleni a připraveni, některé podniky vzdělávání uskutečňují jen tehdy, pokud je to nezbytně nutné nebo jsou-li na to peníze, ale velká část organizací klade důraz na vzdělávání svých pracovníků (Koubek, 2007).

2.5.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

Analýza potřeby vzdělávání stanovuje, jaké dovednosti jednotliví pracovníci nebo celé týmy v organizaci postrádají z hlediska určených požadavků. Srovnává se, jaké dovednosti a schopnosti zaměstnanci a týmy mají k dispozici a jaké by v návaznosti na požadavky daného pracovního místa měli mít. Určení odchylky mezi očekáváním a realitou je výsledkem tohoto srovnání, stejně tak jako navrhnutí způsobu, jak ji odstranit popřípadě zmenšit (Barták, 2007).

Analýza potřeb vzdělávání by měla být zaměřena jak na organizaci jako celek, tedy na podnikové potřeby, tak na skupinové potřeby, které se týkají útvarů a týmů a měla by zohlednit i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. Tyto tři oblasti jsou navzájem propojeny. Analýza potřeb celé organizace vede ke stanovení potřeb útvarů společnosti a zároveň tato analýza skupinových potřeb pomůže rozpoznat potřeby individuálního vzdělávání. Tento proces funguje i naopak, z potřeb zaměstnanců se můžou odhalit potřeby skupiny a z těchto zase vyplívají potřeby společnosti jako celku (Armstrong, 2007).

Každý rozpoznáný nedostatek zamezující pracovníkovi nebo společnosti dosáhnutí cílů znamená potřebu vzdělání. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není nikdy efektivní, pokud nejsou známy cíle a současné výsledky pracovníků, útvarů a celého podniku. Aby se dalo zhodnotit výsledný efekt vzdělávání, je potřeba zpočátku určit jeho cíl, díky němuž se bude moct posoudit návratnost vynaložených prostředků. V tomto směru je třeba brát zřetel na požadavky vedoucích pracovníků a obyčejných zaměstnanců, obzvláště jestli je vzdělávání bráno jako forma odměny (Dvořáková, 2012).

Základem pro analýzu potřeb jsou dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) plány rozvoje společnosti, hodnocení chování zaměstnanců a také výkonnosti pracovníků, rozhovory s jednotlivými vedoucími a pracovníky, závěry z analýz a popisů práce a v neposlední řadě také sebesouzení.

Mezi metody identifikace individuálních potřeb podle Hroníka (2007) patří:

- celá řada metod hodnocení, jako jsou např. assessment centre, pozorování na místě, supervize, hodnocení potenciálu, 360° zpětná vazba a další.
- také metody vycházející ze sebesouzení- autofeedback

Autofeedback je dobré vykonávat v půlročním až jednoročním intervalu. Je založen na tom, že pokud učiníme nějaké zásadní rozhodnutí, tak si i zároveň představujeme důsledky takového rozhodnutí. Po nějaké době pak srovnáváme předpokládané důsledky s realitou.

- metody soustředěné na zhodnocení druhými lidmi- identifikace rozvojových potřeb nadřízeným

Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným- nadřízený zejména porovnává shodu nebo neshodu mezi předpokládaným a reálným výkonem. Shodu nebo neshodu zjišťuje díky identifikaci bariér v učení. K analýze nedostačujícího výkonu a bariéry v učení se využívají čtyři základní otázky- může, zná, umí, chce.

První je pokládána otázka „Může?“, díky níž se zkoumá, jestli má zaměstnanec dostatečné podmínky k úspěšnému výkonu. Pokud ne, uskutečňuje se hlubší zkoumání.

Po vykonání hlubšího šetření nebo po kladné odpovědi na otázku „Může?“ je kladena otázka „Zná?“. Touto otázkou se zjišťuje, jestli má zaměstnanec nutné znalosti pro uskutečnění předpokládaného výkonu. Jestliže je nemá, zkoumá se, které mu chybějí a jak jich může dosáhnout a pokud jimi disponuje, tak následuje další otázka „Umí?“.

Otázka „Umí?“ se týká zjišťování dovedností pracovníků. Zde jde o otázku na to, zda má pracovník potřebné dovednosti pro odvedení očekávaného výkonu.

Po získání kladné odpovědi na předchozí otázku je pokládána poslední zbývající otázka „Chce?“. Protože se může stát, že i když má pracovník potřebné podmínky k práci, má odpovídající znalosti i dovednosti, nemusí i tak podávat předpokládaný výkon. V této situaci se dá očekávat, že má potíže s motivací či s přenesením znalostí a dovedností do praxe.

Nadřízený zaměstnance nevyslýchá, jen spolu s ním nalézá možné způsoby zlepšení. Identifikace se uskutečňuje metodou behaviorálního rozhovoru.

- a využitelnou metodou pro posouzení potřeb je také **development centre**, který pomáhá zaměstnancům, aby zjistili, které schopnosti jsou potřebné pro výkon jejich práce. Výsledky jsou impulzem pro vytvoření rozvojového plánu.

Podle konkrétní situace v organizaci je dobré využívat takové kombinace technik, které se zdají být nejlepší s ohledem na tuto situaci. Pro snadnější výběr lze techniky zvolit podle několika kritérií. Techniky zjišťování potřeb a jejich hodnocení jsou uvedeny v následující tabulce 2.1 (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Tab. 2.1 Techniky zjišťování potřeb podniku

Techniky zjišťování potřeb	Hodnocení				
	a	b	c	d	e
Všeobecný přístup					
Analýza problémů	3	3	2	1	1
Individuální techniky					
Popis práce			3	2	2
Dotazníky	1	1	2	3	2
Individuální rozhovory	1	1	2	3	2
Pozorování	1	2	2	2	1
Sebehodnocení			2	3	3
Assesment centra (Hodnotící centra)			1	2	3
Skupinové techniky					
Porady manažerských týmů	2	3	2	1	1

Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, str. 93)

Sloupec **a** v dané tabulce představuje význam jednotlivých technik při zjišťování organizačních problémů. Sloupec **b** zase ukazuje, jak si dané techniky vedou při hledání problémových oblastí a příčin. Další sloupec **c** vypovídá o zjišťování nedostatků výkonnosti jednotlivce, sloupec **d** o zjišťování příčin manažerského rozvoje. Poslední sloupec **e** dává znát, jak každá z technik odděluje vzdělávací potřeby od potřeb ostatních. Význam číselných hodnocení představuje pro 1- dobrý, 2- velmi dobrý a 3- výborný.

2.5.2 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání souvisle vstupuje do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců. Už ve fázi identifikace potřeby se vyskytují plány v jejich předběžné podobě, vytvářejí se první úkoly a určité přednosti ve vzdělávání a z nich vycházející návrhy programů. Návrhy jsou pak ve fázi plánování vzdělávání postupně konkretizovány a prodiskutovávány až do vzniku konečné formy programu (Koubek, 2007).

Plánování vzdělávání by mělo zajistit uspokojení zjištěných potřeb, a to pokud možno co nejlépe a současně při takovém využití prostředků podniku, aby toto proběhlo co nejefektivněji. Toto plánování lze rozlišit na plánování celkové a plánování dílčích vzdělávacích činností. Při sestavování plánů jsou dodržovány dané organizační zvyklosti

v plánování, tj. detailní plány jsou zpravidla tvořeny na dobu jednoho roku ,a pokud podnik uskutečňuje vzdělávací činnosti na delší časové období, tak jsou plány sestavovány většinou na dobu tří let (Žufan, 2012).

V rámci plánu vzdělávání se dle Šikýře (2012) určuje:

- cíl,
- skupinu pracovníků, na kterou je vzdělávání zaměřeno,
- formy a metody,
- organizaci uskutečňující vzdělávání,
- lektorské obsazení (vnitřní nebo vnější),
- místo, kde bude vzdělávání uskutečněno,
- časový harmonogram,
- potřeby materiálního a technického příslušenství (např. studijní materiály, IT, transport, ubytování, stravování apod.),
- způsoby vyhodnocení,
- finanční náklady.

Cíl daného programu vzdělávání v konkrétní organizaci je nutné důkladně zvážit. Za cíl může být považována změna v chování při výkonu práce, které chce organizace dosáhnout u svých zaměstnanců a které musí být učiněno, aby se vzdělávací program mohl považovat za zdařilý. Je důležité stanovit, co by měl pracovník účastnící se na vzdělávací akci umět dělat na pracovišti po ukončení dané vzdělávací činnosti (Armstrong, 2007).

Cílová skupina zaměstnanců, na kterou je vzdělávání zaměřeno a na kterou je vztahována totožná vzdělávací činnost, by měla být stejnorodá, tzn. aby jednotlivý pracovníci byli podobného pracovního zařazení, měli znalosti a dovednosti na srovnatelné úrovni (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Určení **metody vzdělávání** znamená pro plánování jeden z nejvýznamnějších kroků, který ovlivňuje budoucí efektivitu vzdělávacího programu. Pro zvolení nejvhodnější metody vzdělávání se musí brát v úvahu to, kým bude zajištěno, kdo za něj bude odpovědný, jak dlouho bude probíhat a hlavně zda se bude uskutečňovat na pracovišti, mimo pracoviště nebo mimo podnik (Dvořáková, 2012).

Existuje nespočet **institucí zabezpečujících vzdělávání**. Vzdělávání může být prováděno buď interními specialisty, vzdělávacím centrem dané organizace, nebo jinou externí vzdělávací organizací, která zabezpečí vzdělávání namísto daného podniku. Výběr patřičné externí instituce ovlivňují stávající zkušenosti organizace s těmito subjekty a doporučení jiných firem mající zkušenosti s těmito institucemi. Aspektem ovlivňujícím výběr externí vzdělávací organizace může být taktéž její schopnost vytvořit program vzdělávání na míru podniku nebo využívání konkrétních vzdělávacích metod (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dle Armstronga (2007) se mohou využívat tři **místa**, kde může být vzdělávání uskutečněno:

- v podniku při výkonu práce (na pracovišti),
- v podniku mimo výkon práce (mimo pracoviště),
- externě (mimo podnik).

Výhodou vzdělávání v organizaci při výkonu práce je, že zaměstnanci vykonávají práci a zároveň se učí a rozšiřují své odborné znalosti. Jde o okamžité využívání teorie v praxi a učení se přirozenou cestou. Nevýhodou je závislost na manažerech a vedoucích pracovnících a na jejich způsobu vedení a koučování, které ovlivňuje efektivnost vzdělávání. Někteří manažeři nemají schopnost vzdělávat a tíhnou k tomu vzdělávání nevykonávat.

Výhoda vzdělávání mimo pracoviště spočívá v tom, že roste sounáležitost vzdělávaného pracovníka s organizací a lze získat potřebné schopnosti a poznatky rychle a hospodárně. Hlavní nevýhoda se týká uplatňování získaných znalostí z kurzů při výkonu práce, tedy zejména přestupu zaměstnance na pracovní místo ze vzdělávací akce, kde nemusely být brány v úvahu některé aspekty reálného prostředí jako např. úspěchanost prostředí.

Výhodou externího vzdělávání je možnost zabezpečení vysoké kvality vzdělávání svých pracovníků, kterou by organizace nemohla uskutečnit s ohledem na ekonomickou náročnost. Pracovníci se setkávají se zaměstnanci z jiných společností a navzájem na sebe působí. Nevýhoda je přechod nových schopností do pracovního života, protože pokud se ihned neuplatní na pracovišti, je zde riziko jejich ztráty. Podnik také může mít potíže při výběru kurzu, aby tento byl ve shodě s podnikovými potřebami.

Při vytváření **časového harmonogramu** uskutečnění vzdělávacích programů se stanovuje nejen jejich délka trvání, ale také se synchronizují vzdělávací činnosti s pracovními procesy. Při vzdělávání, nehledě na to zda je uskutečňováno na pracovišti nebo na jiném

místě, dochází ke ztrátě fondu pracovní doby jak na straně zaměstnance, tak možného vnitřního školitele (Dvořáková, 2012).

Stanovuje se také, jak a kdy se bude uskutečňovat **vyhodnocení** vzdělávacího programu. Mělo by se zaměřit na to, zda je plán dostatečně flexibilní na změny okolností. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Určuje se, zda bude součástí hodnocení srovnání výsledků počátečních a finálních testů, monitoring školícího programu nebo využívání ekonomických ukazatelů (Šikýř, 2012).

V plánu vzdělávání se určuje rozpočet vzdělávání jinak řečeno **finanční náklady**. Náklady obsahují jak přímé náklady na studijní materiály, vzdělávané osoby, školitele, na zařízení a na vývoj vzdělávacího programu tak alternativní náklady z neuskutečněné výroby (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.5.3 Metody vzdělávání

„Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání – určité se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace“ Bartoňková (2010, str. 150).

Metody jsou hlavním prostředkem, který zajišťuje vzdělávání. Měly by být vybírány a využívány takové metody vzdělávání v závislosti na zaměstnaneckých a firemních potřebách a požadavcích a současně by měly být zohledňovány nynější trendy v této oblasti. Výběr je ovlivňován několika faktory, ať už je to množství a stáří vzdělávaných, jejich skutečná a očekávaná úroveň znalostí, vykonávaná pracovní pozice nebo typ podnikání organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dle Koubka (2007) se v průběhu času formovala velká řádka metod vzdělávání zaměstnanců, které se dělí do dvou velkých skupin:

- metody „on the job“,
- metody „off the job“.

Metody „**on the job**“ se uplatňují při provádění každodenních pracovních úkolů na dané pracovní pozici zaměstnance. Tyto metody jsou určeny spíše pro vzdělávání pracovníku na nižších pozicích, jako jsou např. dělnické pozice. Mezi metody „on the job“ patří:

Instruktaž při výkonu práce

Je to nejsnadnější způsob metody vzdělávání nově přijatého pracovníka nebo zaměstnance s méně zkušenostmi, kdy je demonstrován pracovní postup některým ze zkušenějších kolegů nebo nadřízeným. Vzdělávaný si tento postup přijme za svůj jeho sledováním a imitováním při vykonávání své práce na pracovním místě. Metoda je určena pro méně složité pracovní postupy a znamená rychlé nárazové vzdělávání, které se uskutečňuje v neklidném prostředí pracoviště (Koubek, 2007a).

Koučování

V této metodě je významný vzájemný vztah mezi vzdělávaným jedincem a koučem. Jde v ní především o rozvoj a vedení pracovníků. Kouč a vzdělávaný vzájemně spolupracují tak, že se snaží nalézt řešení takovým způsobem, že je vzdělávaný veden k cíli koučem, který komunikuje s pracovníkem tak, aby si on sám přišel na jádro problému a na další možnosti, které se naskytují. Tato metoda má za cíl zkvalitnit výkonnost koučovaného zaměstnance. Koučem se může stát kolega, ovšem nejčastěji jím bývá jedinec mimo organizační strukturu pracoviště (Žufan, 2012).

Mentoring

V organizacích jsou mentoři zkušení pracovníci, kteří radí, povzbuzují a podporují mladší nebo méně zkušené zaměstnance, neboli "chráněnce". Jejich vztah je takový, který přináší určitý vývoj ať už v zlepšování kariéry a psychosociálních funkcí pro chráněnce tak i zároveň prospěch mentora. Obecně, mentor stimuluje, povzbuzuje, radí, podporuje a varuje, působí jako vzor, rozvíjí učení prostřednictvím činnosti, učí jak se učit a osvojuje budoucí orientaci (Beardwell, Claydon, 2007).

Mentoring je metodou vedení a udělování rad speciálně vyškolených jednotlivců svým „chráněncům“. Od koučování se liší tím, že si mentora vzdělávaný vybírá sám podle toho, jak uznává a neuznává jeho osobnostní a profesní kvality. Mentor není zaměstnanci přiřazován, tak jako tomu je u koučování. Cílem této metody je učení se při vykonávání pracovních úkolů, které je nejlepší možností jak získat určité vědomosti a schopnosti. Mentoři dávají svým chráněncům rady:

- jak vytvořit plán svého sebevzdělání,
- jak získat potřebné vědomosti a dovednosti,

- jak se vypořádat s nejrůznějšími problémy,
- v oblasti projektů (Armstrong, 2007).

Rotace práce

Rotace práce znamená obměňování pracovních činností. Touto metodou se usiluje o snižování stereotypu a rozvíjení nebo zvyšování úrovně dovedností zaměstnanců. Je obvykle součástí větší agendy obohacování práce, která si klade za cíl motivovat zaměstnance a zvyšovat produktivitu (Beardwell, Claydon, 2007). Existují dva typy metody rotace práce a to horizontální a vertikální, kdy u horizontální rotace práce dochází k obměňování pracovních pozic, které jsou na jednom stupni řízení a vertikální rotace práce zase představuje umisťování zaměstnanců na nižší nebo vyšší úroveň řízení. Tato metoda je uplatňovaná pro výcvik kandidátů na vedoucí pozice a pro vzdělávání týmových pracovníků, kteří musí být navzájem zastupitelní při vykonávání činností (Dvořáková, 2012). Mezi výhody této metody patří zvyšující se flexibilita a efektivita pracovníků a poznání podnikových problémů v širších souvislostech. Nevýhodou může být náročnost na organizaci a rizika selhání spojená s přílišným obměňováním pozic (Beardwell, Claydon, 2007).

Asistování

Při této metodě asistuje vzdělávaný pracovník příslušnému školiteli s patřičnými zkušenostmi při vykonávání práce. Při tomto asistování získává potřebné informace o pracovním postupu a připravuje se na samostatné provádění této činnosti. Metoda umožňuje školenému jedinci si na jednu stranu poradit prvotřídně s vykonáním této práce, ale na druhou stranu si může převzít od vzdělavatele také špatné pracovní zvyklosti (Šikýř, 2012).

Poradenství (*Counselling*)

Je jednou z nejnovějších metod utváření schopností zaměstnanců. Dochází při něm mezi vzdělávaným a školitelem k vzájemnému razení a působení jednoho na druhého a zdolání tak tradičního jednosměrného vztahu. Výhodou *counsellingu* je, že školený zaměstnanec vyvíjí aktivitu v oblasti vyslovování svých názorů k problematice jeho práce, ke školení. Vytváří se tak zpětná vazba mezi ním a školitelem, který si tím utváří a prověřuje zejména schopnosti práce s jedinci. Nevýhodou jsou velké nároky z pohledu času a odmítavý postoj k této metodě některých nadřízených a školitelů (Koubek, 2007).

Pověření úkolem

Pověření úkolem je rozšířením nebo finální etapou metody asistování. Vzdělavatel při ní udělí školenému zaměstnanci úkol k provedení, přičemž je následně při této činnosti kontrolován, usměrňován a posuzován. Metoda je určena pro zaměstnance, kteří budou v budoucnu provádět samostatnou práci. Díky této metodě jsou zaměstnanci učeni samostatnému rozhodování a řešení a mohou si odzkoušet své znalosti a dovednosti. Při plnění úkolu může školený učinit chyby nebo ho nedokončit, protože kontrola a usměrňování jeho činnosti nemůže být provedena vždy, což může snížit důvěru v něj u vedoucích a ohrozit jeho sebedůvěru (Koubek, 2007a).

Pracovní porady

Pracovní porady jsou metodou vzdělávání, při níž se neuplatňuje vztah mezi školitelem a školeným. Jsou využívány k probírání důležitých informací týkajících se chodu organizace a řešení současných problémových otázek podniku. K vzdělávání dochází prostřednictvím nabývání zkušeností a vědomostí díky analyzování vydařených a nevydařených činností kolegů (Žufan, 2012).

Metody „off the job“ se uplatňují mimo pracoviště školené osoby, buď v daném podniku prostřednictvím vnitřních vzdělávacích oddělení, nebo mimo podnik díky vnějším školicích institucí. Tyto metody jsou spíše určeny pro hromadné využití (Šikýř, 2012).

Přednáška

Tato metoda se využívá k přednášení znalostí školeným jedincům, kteří se na ní nijakým způsobem nepodílí kromě konečné fáze přednášky, která bývá zaměřena na případné dotazy vzdělávaných. Je charakteristická tím, že přednášející ovlivňuje jak její obsahové, tak časové prvky. Efektivita této metody záleží na schopnostech přednášejícího, využívání vizuálních pomůcek, počtu vzdělávaných a na její délce (Armstrong, 2007).

Workshop a případové studie

Vzdělávaným pracovníkům je předkládán skutečný nebo vymyšlený problémový stav, který se uskutečnil v minulosti nebo současně probíhá a který musí za danou dobu rozřešit. Typická pro ně je existence více možných závěrů, tudíž musejí školení pracovníci na zdůvodňování svých řešení užít znalostí z mnoha oblastí. Metoda je uplatňována zejména na manažery a kreativní pracovníky. Výhoda metody spočívá v zlepšování analytického myšlení

a týmové kooperace a nevýhodou pak jsou velké nároky na připravenost vzdělavatele (Dvořáková, 2012).

Demonstrování

Metoda demonstrování předává znalosti a dovednosti pomocí využívání audiovizuální techniky, počítačů, simulátorů, názorného ukazování pracovních postupů a manipulací s danými přístroji ve výukových dílnách. Výhodou je nácvik potřebné dovednosti v bezrizikovém prostředí, kdy vzdělávaný nemůže zapříčinit vážné újmy. Nevýhodu představuje rozdílnost reálných podmínek od těch ve výukových dílnách (Koubek, 2007).

Brainstorming

Brainstormingem je hledáno východisko nějakého daného problému. Každý zúčastněný musí, díky svým vědomostem, navrhnout jakékoliv řešení, které mu zrovna přijde na mysl. V závěru brainstormingu jsou projednávány všechna navržená řešení a je vybíráno neoptimálnější z nich. Při této metodě se vzdělávaní dělí o své znalosti a je při ní podporováno rozšiřování analytických a syntetických schopností (Žufan, 2012).

Outdoorové aktivity

Jedná se o vzdělávání v prostředí přírody prostřednictvím sportovních činností, při nichž jedinci používají a rozšiřují své základní schopnosti, které pak lépe umějí uplatnit při výkonu práce na pracovní pozici (Šikýř, 2012).

Assesment centra

Metoda Assessment centra obvykle kombinuje řadu cvičení. V průběhu jak se s nimi vzdělávaní zaměstnanci vypořádávají, jsou sledováni vyškoleným týmem, který následně strádá a diskutuje získané informace za účelem dosažení co nejobektivnějšího posouzení možností každého jedince a taktéž za účelem jejich použití k usnadnění jejich vlastního vývoje, což představuje aspekt vzdělávání assessment center (Harrison, 2000). Také počítačem jsou generována optimální řešení, se kterými může vzdělávaný porovnávat svá rozhodnutí, díky čemuž se pak vzdělává (Koubek, 2007). Používání assessment center má své výhody jako např. zlepšení rozhodovacích schopností a zpětné vazby týkající se výkonu pracovníka (Harrison, 2000).

Hraní rolí

V rámci této metody vzdělávání zaměstnanci ztvárňují předem určené role při demonstrování vybrané situace. Je využíváno pro posílení dovedností k zvládnutí pozic při konfrontaci s ostatními lidmi. Díky metodě hraní rolí mohou školení pracovníci obdržet od školitele a svých kolegů rady a konstruktivní kritiku v prostředí, kde nemůže způsobit jedinec žádné ztráty. Nevýhodou může být, že ji účastníci neberou příliš seriózně a z rolí si dělají legraci (Armstrong, 2007).

E-learning

Jedná se o on-line vzdělávání a rychlé předávání znalostí formou počítačů, kdy jsou vzdělávací činnosti prováděny díky počítačovým sítím podniků. Výhodou je, že zde nezáleží na vzdálenosti, lidé mohou získávat informace pocházející i ze vzdálenějších míst. Metoda snižuje náklady na každého školeného, které by byly vydány na ubytování, transport a jídlo a v delším časovém úseku znamená efektivnější vydávání zdrojů podniku na vzdělávání pracovníků. Dále šetří čas, bezplatně poskytuje studijní materiály, díky ní lze oslovit velké množství jedinců najednou a uskutečňovat elektronické diskuze. Je eliminován subjektivní aspekt při výuce a vyhodnocování vzdělávání a narůstá aktivní zapojení vzdělávaných. Nevýhoda může spočívat v chybějící motivaci některých pracovníků k sebevzdělávání (Dvořáková, 2012).

2.5.4 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Realizace vzdělávání je fáze, která následuje bezprostředně po plánování vzdělávání, resp. po tvorbě projektu vzdělávací akce. I do této fáze jsou však zahrnuty kroky, kterými by se mělo zabývat již při plánování vzdělávání jako např. organizační zajištění dané vzdělávací akce, kalkulace nákladů apod. (Bartoňková, 2010).

Do této oblasti cyklu systému vzdělávání spadá **organizační zabezpečení** vzdělávacích akcí. Toto organizační zabezpečení zahrnuje:

- jmenovitý výběr vzdělavatelů,
- stanovení podmínek, vyhotovení a uzavření smluv,
- zajištění místa vzdělávání, zařízení, studijních materiálů,
- zabezpečení ubytování a dopravy,
- oznámení účastníkům školení,

- poskytnutí instrukcí ke kurzu.

Tyto aktivity se uskutečňují většinou před započatím daného samotného školení. Patří zde také vyhotovení hodnotících dotazníků a evidence účasti školených. V průběhu vzdělávacího programu je nutné pravidelně sledovat plnění plánu jeho jednotlivých kurzů, zda se neodchylují od časového harmonogramu či stanovených nákladů. Po skončení každého kurzu by měla být zpracována hodnotící zpráva (Dvořáková, 2012).

Důležitým prvkem procesu realizace vzdělávání je také **motivace pracovníků** ke vzdělávání se. Organizace by měla mít vypracovaný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání, při jehož sestavování by měla vhodně užít soustavu stimulačních faktorů, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.2 (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Tab. č. 2.2 Příklad motivačních faktorů vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace- seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, str. 104)

Personalisté nebo zaměstnanci daných úseků, kde se vzdělávání a rozvoj pracovníků uskutečňuje, musejí obvykle vypracovávat **finanční výsledky** vzdělávací činnosti a kvantifikovat dopady realizovaných vzdělávacích kurzů. Tohoto je pak využíváno při posuzování, zda danou činnost uskutečňovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky. Náklady na vzdělávání můžeme dělit na fixní, které se nemění se změnou počtu vzdělávaných, a variabilní, měnící se s počtem vzdělávaných, tedy do dvou skupin:

1. Náklady na vzdělávací program (fixní)

- náklady na školitele,
- náklady na tým, který program uskutečňuje (sekretariát, odborníci na audiovizuální techniku, tiskárna),
- poplatky za školení placené jiným institucím,
- nájemné za místnosti a zařízení pro školení,
- poštovné, telefonní platby.

2. Náklady na účastníky (variabilní)

- náklady na dopravu spojenou s výukou,
- cestovné,
- stravovací a ubytovací náklady,
- náhrady za učební materiály,
- náklady na společenské akce a recepce
- náklady spojené s ušlou pracovní dobou pracovníků (Bartoňková, 2010).

2.5.5 Vyhodnocování vzdělávání

Tato fáze cyklu vzdělávání následuje po realizaci vzdělávání a představuje vyhodnocování jak přípravy, tak průběhu a obzvláště výsledků vzdělávání. Obtížnou oblastí je zejména kvantifikace výsledků hodnocení, které lze obvykle vyjádřit jen nepřímo a s odstupem času (Šikýř, 2012).

Účelem vyhodnocování je stanovení, zda díky určité vzdělávací činnosti došlo k pozitivní změně pracovního výkonu a jednání zaměstnanců, jaký byl podíl nákladů a přínosů a co se musí udělat, aby byl efekt mnohem lepší. Lze využívat několik modelů, díky nimž lze stanovovat přínosy vzdělávacích činností (Žufan, 2012).

Metody měření mohou být rozčleněny do skupin podle různých faktorů. Obvykle se dělí podle toho, jestli se měření uskutečňuje okamžitě po vzdělávání nebo až po nějaké době a jestli vyhodnocení uskutečňuje školený pracovník nebo někdo jiný. Jiný faktor dělení uvažuje to, jaká forma záznamu se u toho využívá (forma „tužka- papír“, elektronická podoba). Nejpoužívanějším dělením metod měření je model vycházející z Kirkpatrickova příspěvku:

- úroveň reakce (dotazníky spokojenosti apod.),
- úroveň učení (testování znalostí),
- úroveň chování (zhodnocení dovedností),

- úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti) (Hroník, 2007).

Úroveň reakce- dotazník spokojenosti

Tento způsob vyhodnocení vzdělání zahrnuje zhodnocení přínosu dané vzdělávací aktivity samotným účastníkem. Většinou se zaměřuje na vyhodnocení spokojenosti s kurzem. Tato metoda je ale málo validní. Ve spolupráci s úrovní nabytí nových znalostí a dovedností, ale lze relativně snadno předpovědět míru jejich využití na pracovním místě, která lze zjistit po delším časovém úseku. Vyhodnocení spokojenosti není dobré vykonat ihned na konci daného kurzu, kdy mohou být školení jedinci ovlivněni nejružnějšími haló efekty. S hodnocením by se mělo vyčkat 3 až 7 dní po konci kurzu nebo jeho návštěv. Struktura dotazníku má nejčastěji následující podobu: užitečnost a nutnost vzdělávací činnosti, kvality školitele ať už odborné nebo vyučovací, dynamika vzdělávací činnosti (struktura kurzu, rytmus), kvalita a užitečnost studijních materiálů a vyučovacích pomůcek, místo vzdělávání (učebna), organizační zabezpečení (doprava, ubytování atd.) (Hroník, 2007).

Úroveň učení - testování znalostí

Při vyhodnocování vzdělávání pomocí testování znalostí se využívají např. metody pretest-retest nebo případová studie. Při metodě **pretest – retest** jde o to, že se na začátku a pár dní po konci školení provádí znalostní test. **Případové studie** mohou být využity pro testování znalostí, jaké nejlepší řešení by účastníci po absolvování kurzu poskytli zákazníkovi za určité situace. Pro zhodnocení této studie lze vytvořit určité jedno schéma pro hodnocení (Hroník, 2007).

Úroveň chování

Zde se využívají metody jako např. assignment a 360° zpětná vazba. **Assignment** představuje metodu, kdy pracovník analyzuje a hledá řešení pro zadaný problém. Ukazuje při tom, jak by využil to, co se právě naučil. Při **360° zpětné vazbě** je různými hodnotiteli vyhodnocována změna ve výkonu a pracovním jednání. Hodnotitele se také snaží nalézt příčiny těchto změn. (Hroník, 2007) Na této úrovni se zjišťuje, jak moc účastníci vzdělávacích kurzů uplatňují nové znalosti a dovednosti na pracovním místě. Měl by jim být ovšem dán určitý časový horizont pro změnu svého chování při práci (Armstrong, 2007).

Úroveň výsledků

Nejsložitějším způsobem vyhodnocení vzdělávání je pomocí měření jeho dopadů na výkonnostní ukazatele podniku jako je obrat, produktivita, ziskovost atd. Dopady změněného pracovního jednání nemusí být v ukazatelích podniku po delší časové období promítnuty. Využívá se proto další úroveň- hodnocení návratnosti investic- díky níž se může určit, zda se vzdělávání vyplatilo. Je za tímto účelem používán vzorec ROI, kterým jsou porovnávány příjmy s náklady na vzdělávání (Bartoňková, 2010).

$$ROI = \frac{p - n}{n} \cdot 100$$

Při uplatňování nejrozličnějších metod vyhodnocování vzdělávání je vhodné užívat takové, které jsou nejvhodnější z hlediska jejich použití pro danou situaci. V příloze č.1 je uvedena tabulka, kde jsou zmíněny různé metody hodnocení spolu s jejich charakteristikami souvisejících s vyhodnocováním (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.6 Odpovědnost za vzdělávání

Úkolem vzdělávacího útvaru v organizaci je zejména udělovat rady a vést manažery při uskutečňování jejich úkolů ve vzdělávání podřízených. Ve většině podniků jsou takovéto útvary do realizace vzdělávání zaangažovávány v malé míře anebo vůbec. Čím dál více využívají služeb externích školitelů a institucí zaměřených na vzdělávání. Vzdělávací útvary nesou zodpovědnost za formulování strategií vzdělávání, tvorbu návrhů uspokojování potřeb, vytváření plánů a rozpočtů, organizace externího vzdělávání, podávání konzultací, zajišťování interních kurzů a vyhodnocování jejich efektivnosti (Armstrong, 2007).

Vedoucí pracovníci jsou ti, kteří zkoumají pracovní výkon i jednání svých zaměstnanců a to zda splňují kvalifikační požadavky daného pracovního místa. Hrají tedy významnou roli v identifikaci potřeby vzdělávání. Při plánování vzdělávání stanovují, který zaměstnanec a v čem by se měl vzdělat. Jsou odpovědní za vzdělávání na pracovišti, kde často vystupují jako samotní školitelé. Mají také odpovědnost za poskytování informací důležitých pro vyhodnocování vzdělávání (Koubek, 2007).

2.7 Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje uskutečňují zaměstnanci v součinnosti s manažery, kteří jim poskytují určitou podporu a pomoc. V plánech osobního rozvoje jsou obsaženy akce, které si sami zaměstnanci zvolí ve prospěch vlastního vzdělávání a rozvoje. Pracovníci jsou

tudíž odpovědní za vytváření a realizaci těchto plánů, ale současně musí být podporováni organizací (Kociánová, 2010).

Dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) by měl být osobní rozvoj zaměstnance zaměřen na 4 oblasti, které jsou navzájem provázané. Mezi tyto oblasti patří:

1. Rozvoj osobnosti (zlepšování sebedůvěry, komunikačních a sociálních dovedností, motivace, etického jednání a emoční inteligence)
2. Řízení vlastní kariéry (její plánování, přetváření plánů, používání IT, tvůrčí řešení potíží)
3. Učení se, jak se nejlépe učit a myslet
4. Nabývání nutných odborných znalostí (snaha o získání znalostí, dovedností, postojů a způsobů jednání, které jsou důležité pro dobrý pracovní výkon).

Příprava plánu osobního rozvoje obsahuje čtyři kroky:

1. Zhodnocení nynější situace
2. Stanovení cílů
3. Naplánování akcí (činností)
4. Realizace (Kociánová, 2010).

Identifikace potřeb rozvoje

Zhodnocení současné situace vychází z porozumění tomu, co jedinci vykonávají, jak provádí své úkoly, jakými znalostmi a dovednostmi disponují a jaké by potřebovali. Toto zhodnocení se zaměřuje na práci a schopnosti ji účinně zastávat. Zaměstnanci si můžou zhodnotit své vlastní potřeby osobního rozvoje s cílem zlepšit uspokojení z práce, svou zaměstnatelnost a rozvíjet vlastní kariéru (Armstrong, 2007).

Plánování akcí (činností)

Plán akcí určuje, jaké potřeby je nutné uspokojit a jak. Tento plán obsahuje stanovené cíle i činnosti umožňující uspokojení těchto potřeb (Armstrong, 2007). Formulář plánu osobního rozvoje je v některých organizacích přikládán k formuláři hodnocení výkonu zaměstnance nebo pro případ zvýšení jeho důležitosti ho mohou organizace ukládat odděleně (Kociánová, 2010). Formuláře nejčastěji obsahují pouze několik sloupců týkajících se:

- cílů osobního rozvoje,

- činností, které mají být uskutečněny
- potřebné pomoci a podpory,
- záznam o uskutečněných akcích (Armstrong, 2007).

Úspěšnost plánu osobního rozvoje závisí na naplnění tří podmínek, mezi které patří:

- jasné stanovení cíle rozvoje,
- znát schopnosti a dovednosti, které je potřeba si získat a vědět o způsobech a nástrojích, jak si je osvojit,
- mít víru, že stanovených cílů lze dosáhnout, což zapříčiní kladné výsledky a celkovou spokojenost (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

3. Charakteristika organizace

Pro vypracování praktické části své diplomové práce jsem zvolila spolupráci se společností Ostravské vodárny a kanalizace a.s. Je to společnost, která dlouhodobě působí na trhu a jejíž snahou je co nejlépe poskytovat služby svým zákazníkům, kterými jsou obyvatelé města Ostravy.

3.1 Představení společnosti OVAK a.s.

Společnost Ostravské vodárny a kanalizace a.s. vznikla 1. května 1992 privatizací státního podniku Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava, ze kterého vznikly akciové společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. a Ostravské vodárny a kanalizace a.s.. Její sídlo se nachází v Ostravě - Moravské Ostravě na ulici Nádražní. Mezi hlavní akcionáře patří skupina Suez Environnement, která je v současné době přítomna celkem v 5 vodárenských společnostech v ČR, Statutární město Ostrava a RNDr. Lubomír Habrnál. Ostravské vodárny a kanalizace a. s. jsou společností provozní.

Mezi hlavní činnosti společnosti patří provoz vodohospodářské infrastruktury na území města Ostravy. Majiteli vodovodní a kanalizační sítě je statutární město Ostrava, tudíž OVAK a.s. mají tuto síť pouze v pronájmu. Další činnosti, které poskytují, jsou odvádění odpadní vody od více než 314 000 obyvatel města Ostravy, čištění komunálních, průmyslových, koncentrovaných odpadních vod, mezi něž spadají služby jako čištění kanalizací a kanalizačních přípojek, vývoz a čištění žump, septiků a jímek, monitoring kanalizační sítě, měření odpadních vod a deratizace. Zabývají se také činnostmi od technických (vyjadřování k dokumentaci, vytyčování a zakreslování vodohospodářských sítí, prodej digitálních dat a tištěných situací), projekčních (zpracování projektů vodovodních a kanalizačních přípojek) až po výstavbu nových vodovodních přípojek, opravu vnitřních a venkovních rozvodů pitné vody, výstavbu a opravu kanalizačních přípojek, laboratorní rozborů pitné a odpadní vody, jako jsou chemické rozborů vod, mikrobiologické rozborů pitné vody a biologické rozborů vod.

Od roku 2005 společnost OVAK a.s. splňuje požadavky integrovaného systému managementu pro oblasti systému managementu jakosti dle ISO 9001, systému environmentálního managementu dle ISO 14001 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001. V říjnu 2012 společnost podstoupila dozorový audit a obhájila plnění požadavků. Tyto certifikáty platí pro provoz zdrojů a úpravy vody, provoz vodovodní a kanalizační sítě, provoz čistíren odpadních vod včetně řízení zákaznických služeb. (Richtárová, 2011)

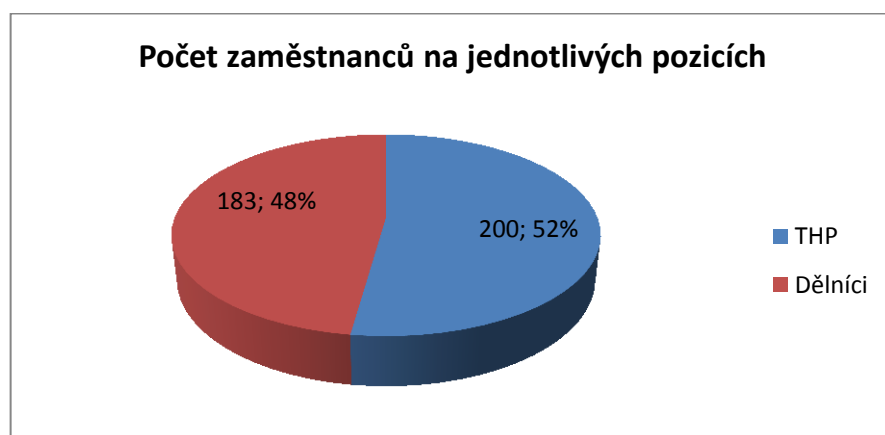
3.2 Organizační struktura OVAK a.s.

Organizační struktura je založena na liniovém typu, kdy jeden vedoucí řídí vedoucí podřízených jednotek, tito pak řídí vedoucí jim podřízených jednotek. V čele struktury stojí generální ředitel společnosti, pod kterého spadají 4 úseky: personálně- právní úsek v čele s personálně-právním ředitelem, obchodní úsek vedený obchodním ředitelem, výrobní úsek s výrobním ředitelem a finanční úsek řízený finančním ředitelem. Každý úsek má svá oddělení s vedoucím. Výrobnímu úseku jsou pak podřízeny jednotlivé provozy v čele s vedoucím - provoz zdrojů a úpravy vody, provoz vodovodní sítě, provoz centrálního dispečinku, provoz kanalizační sítě, provoz ČOV. Organizační struktura je uvedena v přílohách diplomové práce jako příloha č. 2. (Richtárová, 2011)

3.3 Struktura zaměstnanců

Společnost Ovak a.s. zaměstnává k prosinci roku 2012 celkově 383 pracovníků. Tito zaměstnanci se nacházejí na pozicích dělníků nebo technicko - hospodářských pracovníků. Na základě získaných interních materiálů uvádím v grafu č. 3.1 počty zaměstnanců pracujících na daných pozicích. Díky poskytnutí těchto interních materiálů mohu také dále v této kapitole uvést další skutečnosti a data týkající se zaměstnanců společnosti a otázek snahy této společnosti své zaměstnance vzdělávat.

Graf č. 3.1 Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích k 31.12 2012



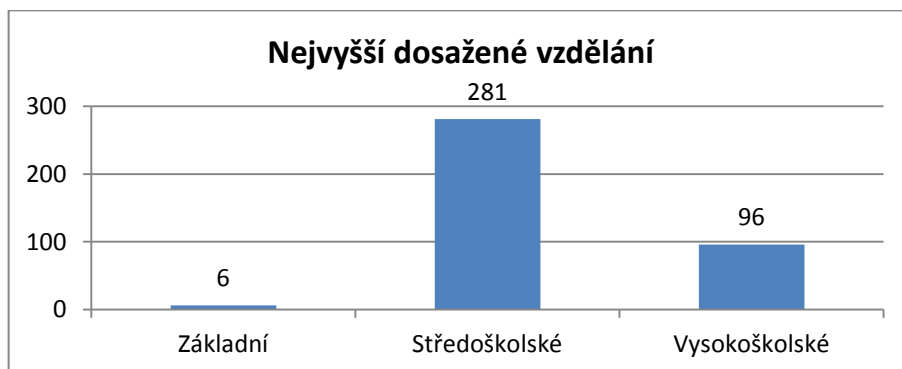
Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2012.

Z výše uvedeného grafu je zřejmá převaha pracovníků zaměstnaných na technicko – hospodářských pozicích nad počtem dělnických zaměstnanců. Na technicko- hospodářských pozicích se ve společnosti Ovak a.s. nachází celkem 200 pracovníků, což představuje 52 %

všech zaměstnanců, kdežto dělnické místo zastává 183 jedinců, což činí 48 %. Tyto údaje poslouží k budoucímu zhodnocení vzdělávání v této společnosti.

Dále je zmíněna struktura nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků Ostravských vodáren a kanalizací a.s. Tato vzdělanostní struktura je znázorněna v níže uvedeném grafu č. 3.2.

Graf č. 3.2 Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků k 31.12 2012



Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2012.

Tato vzdělanostní struktura se vzhledem k předmětu činnosti společnosti dala očekávat. Neboť zde převažuje většinou potřeba provádění manuálních činností a administrativy, jsou zde zaměstnání pracovníci převážně se středoškolským vzděláním, kde je zahrnuto jak střední odborné, tak úplné střední vzdělání, čehož dosáhlo 281 z 383 stávajících zaměstnanců. Dále v této společnosti pracuje 6 jedinců se základním vzděláním a společnost také zaměstnává 96 lidí s vysokoškolským diplomem, kteří nejspíše zastávají různé vedoucí pozice, pozice odborných laborantů, právníka a podobných funkcí, k jejichž vykonávání je potřeba vysokoškolského vzdělání.

4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem této kapitoly je zpracování analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ostravská vodárny a kanalizace a.s. Tato část diplomové práce je vytvořena díky poskytnutým interním materiálům a umožněným konzultacím s vedoucí oddělení organizace a rozvoje a je věnována objasnění obvyklých postupů při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti Ovak a.s.

Vzděláváním a rozvojem zaměstnanců se ve společnosti Ovak a.s. zabývá personální oddělení, které zastává kromě zajišťování vzdělávacích, rozvojových a sociálních programů pro zaměstnance také několik dalších agend jako jsou např. získávání a výběr vhodných zaměstnanců na dané pozice, vyřizování pracovníprávních záležitosti spojených se vznikem, průběhem a ukončením pracovního poměru a v neposlední řadě se také zabývá zpracováním a výpočtem mezd. Spolu s dalšími třemi odděleními spadá toto personální oddělení v systému organizační struktury pod personálně - právní úsek. Pro účely vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vypracována směrnice nazvaná Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kterou se toto vzdělávání v organizaci řídí.

Jelikož tato práce pojednává o systému vzdělávání zaměstnanců je v následujícím grafu č. 3.3 vyobrazen celkový počet proškolených hodin ve společnosti Ovak a.s. za poslední tři roky. Ve společnosti je vzděláván každý zaměstnanec zde působící, ale počet proškolených hodin na zaměstnance se liší s ohledem na počet školicích kurzů, které absolvuje.

Graf č. 3.3 Celkový počet proškolených hodin



Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2012.

Ve výše uvedeném grafu si lze všimnout podstatného nárustu počtu proškolených hodin v roce 2011 oproti předcházejícímu roku z 12 635 hodin na 14 518 hodin při srovnatelném

počtu zaměstnanců, což bylo způsobeno zejména větším důrazem společnosti na odborná školení svých zaměstnanců viz. tabulka č. 3.1. V roce 2012 je vidět nepatrný pokles proškolených hodin o 82 h ve srovnání s rokem 2011.

V tabulce č. 3.1 jsou uvedeny počty proškolených hodin vztahující se k jednotlivým druhům odborného vzdělávání a rozvoje ve společnosti Ovak a.s. blíže popsanych v následující čtvrté kapitole nazvané Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Tab. č. 3.1 Počty proškolených hodin odborných a jazykových kurzů

	2010	2011	2012
Odborná školení	4 713	6 366	6 892
Jazykové kurzy	4 563	3 930	3 963

Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat OVAK a.s., 2012.

Z tabulky lze vyčíst, že společnost Ovak a.s. zvýšila v roce 2011 oproti roku 2010 výrazně počet proškolených hodin v oblasti odborného školení a to o 1 653 hodin. Naopak v roce 2012 bylo zvýšení jen o 526 h při srovnatelném počtu zaměstnanců.

V oblasti jazykových kurzů došlo v průběhu roku 2011 ke snížení počtu proškolených hodin o 633 h zejména v důsledku zkrácení vyučovací doby jedné lekce z původních 3h na 2h. V roce 2012 dochází k malému nárůstu proškolených hodin v oblasti jazykových kurzů oproti předešlému roku.

4.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

Předtím, než je v organizaci vytvořen plán vzdělávacích aktivit, probíhá analýza a identifikace potřeb vzdělávání. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti OVAK a.s. je zaměřena jak na organizaci jako celek, tak na potřeby skupin i na potřeby individuální.

Potřebu vzdělávání daných zaměstnanců zjišťují jejich přímí nadřízení, kteří identifikují tuto potřebu vzdělávání na základě informací získaných z:

- charakteristiky pracovního místa (tzn. určují odchylku mezi reálnou a očekávanou kvalifikací zaměstnance),
- pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců,
- poznatků a zkušeností vyplývajících z technického rozvoje,
- změn technologií a organizace práce,

- požadavků integrovaného systému managementu a platné legislativy.

Přímí nadřízení podávají požadavek na vzdělávání svých zaměstnanců pomocí formuláře pro pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, kde je jedna z částí nazvaná „Návrhy-potřeby dalšího vzdělávání hodnoceného“ věnována potřebám vzdělávání daného zaměstnance. Do této části formuláře nadřízený wpisuje jaké znalosti, dovednosti a přístupy mají být zlepšeny a co by měl zaměstnanec po výcviku dělat lépe. Pomůckou pro ně je uvedený přehled vzdělávacích akcí na intranetu společnosti, díky kterému mohou snadněji stanovit tyto potřeby. Požadavky jsou předkládány v písemné nebo elektronické podobě.

4.2 Plánování vzdělávání

Referent vzdělávání vytváří na následující kalendářní rok obecný plán vzdělávání za celou společnost z požadavků uvedených v ročním hodnocení zaměstnanců. Dělají se sestavy ze všech požadavků na vzdělávání, které jsou navrhovány na každého zaměstnance, do programu Microsoft Excel. Tyto sestavy jsou tvořeny jmenným seznamem uspořádaným podle daného útvaru spolu s požadavky na vzdělávání.

V tomto obecném plánu není určeno lektorské obsazení ani cíl, tento je stanoven až při poptávkovém řízení, při kterém se vybírá konkrétní organizace uskutečňující dané školení. Referent vzdělávání může plán doplnit a upravit tak, aby se shodoval se záměry, cíli a potřebami společnosti OVAK a.s.

Nakonec musí být plán vzdělávání schválen personálně-právní ředitelkou a musí být uschován na personálním oddělení.

4.3 Realizace vzdělávání

Referent vzdělávání také vyřizuje již schválené požadavky na vzdělávání. Pokud má společnost naplánovanou vzdělávací akci, na kterou bude využívat služeb externí vzdělávací organizace, tak vyhlásí poptávkové řízení, na které se mohou přihlašovat jakékoliv vzdělávací organizace, které mají zájem tuto akci uskutečnit nebo mají zájem dodat externího lektora.

Z příchozích nabídek je vybrána ta nejlepší respektive se také stává, že má společnost dobrou zkušenost s určitou vzdělávací organizací nebo jejím lektorem, tak jsou vybráni opětovně. Z minulosti již osvědčený lektor však není vybírán potřetí zasebou, aby nedocházelo k předávání informací stále od jedné osoby, což by mohlo být kontraproduktivní.

Poté co je vybrána externí vzdělávací společnost je s nimi a konkrétním lektorem, který bude uskutečňovat školení, uspořádaná schůzka, kde se řeší organizační věci spojené se vzdělávací akcí. Je vyhotovena závazná přihláška s danou společností, ve které je uveden termín vzdělávací činnosti, o jakou činnost se jedná a zaměstnanci, kteří se jí budou účastnit. Příkladem vzdělávací organizace, se kterou společnost OVAK a.s. spolupracovala, je společnost Anag s.r.o.

Společnost OVAK a.s. vybírá školitele nejen z externích vzdělávacích institucí, ale uskutečňuje také interní školení s interním lektorem, který je zaměstnancem této společnosti.

Vybraní zaměstnanci, kteří jsou určeni, aby absolvovali některé ze školení, obdrží pozvánku k tomuto školení s organizačními pokyny a s formulářem „Hodnocení kurzu účastníkem“. Pozvánka je zaměstnancům doručována interní poštou společnosti. Přesná podoba pozvánky je uvedena v přílohách diplomové práce jako příloha č. 3. Zaměstnanci jsou povinni účastnit se schválených vzdělávacích aktivit, na které byli vybráni. Formulář „Hodnocení kurzu“ uvedený v příloze č. 4, který slouží pro hodnocení kurzu účastníkem po jeho uskutečnění, musejí účastníci povinně vyplnit a doručit na oddělení organizace a rozvoje.

Místo, kde se vzdělávání pracovníků vykonává, se liší podle typu vzdělávání. Pokud se jedná o interní školení, je zajišťována některá ze zasedacích místností společnosti OVAK a.s. nacházející se v různých částech města Ostravy. Pokud se ale jedná o školení externí, koná se také většinou v Ostravě, ale existuje zde možnost, že bude školený zaměstnanec vyslán do jiného města, jako je Olomouc, Brno nebo Praha.

Ubytování při externích školeních mimo město Ostravu zajišťuje buď vzdělávací společnost, nebo pokud tato takto neučiní, musí si ubytování zařídit sám vzdělávaný pracovník.

Záležitosti týkající se vzdělávání zaměstnanců ve společnosti OVAK a.s. jsou zpracovávány do počítačového informačně-personálního systému s názvem ODYSEA, který má mnoho modulů zaměřujících se na různé oblasti. Referent vzdělávání zadává do tohoto systému:

- veškerá školení,
- seznamy zaměstnanců účastnících se školení,
- dobu trvání školení,
- název školení,

- náklady na školení.

Tento systém slouží pro vygenerování:

- výpisu všech školení co zaměstnanec podstoupil,
- pozvánky na školení,
- příkazu k úhradě,
- hodnotícího dotazníku.

Co se týče nákladů na vzdělávání, referent vzdělávání plánuje tyto náklady na každý následující rok dle plánu vzdělávání. Musejí být schváleny personálně-právní ředitelkou a následně zapracovány do finančního plánu společnosti. Referent vzdělávání kontroluje náklady na vzdělávání jednotlivých útvarů pomocí měsíční interní výsledovky a realizuje další školení s ohledem na limit nevyčerpaných nákladů daného útvaru.

Pokud zaměstnanec obdrží osvědčení, certifikát apod. po účasti na vzdělávací aktivitě musí být jeho kopie zařazena do osobního spisu zaměstnance. Účastník vzdělávací akce je tedy povinen předat tuto kopii referentu vzdělávání, který založení do spisu zajistí.

4.4 Typy vzdělávání

Ve společnosti OVAK a.s. se využívají v současné době v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců standardizované kurzy, které představují součást trendů ve vzdělávání. Tyto kurzy zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti OVAK a.s. lze rozdělit do několika skupin:

- vstupní školení,
- instruktáž na pracovišti,
- periodická školení,
- odborné vzdělávání a rozvoj.

Vstupní školení

Vstupní školení je prováděno v den nástupu do práce nebo na praxi a týká se všech zaměstnanců, kteří byli nově přijati nebo z různých důvodů přerušili výkon práce na dobu delší než jeden rok, agenturních zaměstnanců a dále studentů uskutečňujících v této společnosti odbornou praxi.

Při vstupním školení jsou zaměstnanci informováni o:

- požadavcích Integrovaného systému managementu jakosti (ISM),
- předpisech BOZP,
- předpisech PO,
- personálních a organizačních záležitostech.

V rámci integrovaného systému managementu jsou zaměstnanci obeznámeni s jeho politikou a cíli, představiteli managementu SMJ, SM BOZP a EMS a základními požadavky SMJ dle normy ISO 9001, EMS dle ISO 14001 a SM BOZP dle normy OHSAS 18001. Část o bezpečnost a ochraně zdraví při práci je zaměřena na zprostředkování informací o pracovních úrazech, ochraně zdraví, poskytování OOPP, bezpečnostních značkách a signálech, pracovišti, výrobních a pracovních prostředcích a zařízeních, dopravě a v neposlední řadě na poučení o bezpečnosti práce při jímání a úpravě vody, údržbě vodovodní sítě, kanalizační sítě, v čistírnách odpadních vod, při údržbě strojních a elektro zařízeních, skladování materiálu nebo v laboratořích. V rámci požární ochrany jsou zaměstnanci poučeni o organizaci požární ochrany a v části personální a organizační záležitosti jsou seznámeni se základními personálními a organizačními informacemi.

Toto vstupní školení uskutečňuje technik BOZP a PO a referent pro personální práci. Strukturu poskytovaných informací v oblasti BOZP zpracovává technik BOZP a PO. Tito pak také zhotovují záznam nazvaný „Vstupní školení“. Tento formulář je k dispozici na intranetu společnosti a je uveden v přílohách jako příloha č. 5. Součástí formuláře není jen jméno školeného, datum školení a osnova školení, ale také vyjádření školeného a informace o přezkoušení získaných znalostí.

Instruktaž na pracovišti

Úvodní instruktaž na pracovišti musí být uskutečněna před zahájením práce nebo praxe a týká se všech zaměstnanců, kteří byli nově přijati nebo z různých důvodů přerušili výkon práce na dobu delší než jeden rok, agenturních zaměstnanců, dále studentů uskutečňujících v této společnosti odbornou praxi a taktéž zaměstnanců dosazených na jinou práci nebo pracoviště.

Zaměstnancům jsou sděleny informace týkající se předpisů a požadavků vztahující se k danému pracovišti a pracovní činnosti. Obsahem instruktaže na pracovišti je seznámení s jeho riziky, s kategorizací prací, s přidělením, používáním, praním a čištěním OOPP, s hlášením a šetřením skoronehod, dále pak se zákazem alkoholu a jiných návykových látek.

Součástí je také obeznámení s pracovními postupy, s požárně nezabezpečenými místy, rozmístěním hasebních prostředků a s požárně poplachovou směrnicí. Zaměstnancům je taktéž objasněno řízení dokumentů, mezi což patří jejich archivace, revize, distribuce a informace o platných verzích dokumentů. Dále je zmíněno řízení záznamů jako pořizování, identifikace, opravy, uchování záznamů a jejich změny. Jsou zmíněny také například interní audity, řešení neshod na pracovišti, environmentální aspekty a dopady vztahující se k činnostem oddělení a nakládání s odpady. Pod dohledem zaměstnance určeného vedoucím útvaru je vykonáván jako součást školení také praktický zácvik na dané pracovní činnosti. Referent vzdělávání může školeného zaměstnance podrobit exkurzi po útvarech a provozech OVAK a.s.

Stávající zaměstnanci mohou absolvovat mimořádnou instruktáž, jestliže jsou změněny pracovní úkoly, prostředky, používaná technologie nebo zákonné předpisy a odlišují se tedy od těch stávajících.

Školení zaměstnanci jsou následně ústně přezkoušeni z těchto znalostí a praktických dovedností. Školitelem je při instruktáži na pracovišti buď vedoucí útvaru, nebo jim pověřený zaměstnanec. Tito pak vypracovávají „Záznam o vstupním školení a zácviku“, jehož vzor se nachází na intranetu společnosti, a následně pak předávají jeho kopii referentu vzdělávání. Podoba formuláře je uvedena v příloze č. 6.

Periodická školení

Periodická školení v této společnosti jsou uskutečňována pravidelně podle určité periody vždy jednou do roka. Mezi takováto školení patří školení ISM, BOZP, PO a kvalifikační zkoušky.

a) Školení ISM

Toto školení se týká vzdělávání v oblasti ISM- SMJ, EMS a SM BOZP, přesněji řečeno změn v těchto oblastech, o kterých musí být zaměstnanci společnosti OVAK a.s. pravidelně informováni. Školení se netýká managementu společnosti, jelikož ten tyto změny provádí a schvaluje. Pokud je nutné toto školení u managementu provést, je obstaráno specialistou EMS.

Zaměstnancům je přinejmenším zdůrazněna důležitost ztotožnění se s politikou, cíli a požadavky ISM. Musí být informováni o reálných a potencionálních dopadech jejich práce.

Také by měli být poučeni o svých činnostech a o odpovědnosti za dodržení požadavků ISM a možných následcích pokud takto neučiní.

Školení ISM je uskutečňováno pravidelně jednou do roka vedoucím útvaru, který si může přizvat ke spolupráci technika BOZP a PO, vedoucího oddělení řízení jakosti, specialistu EMS, technika odpadového hospodářství nebo energetika.

Přezkoušení znalostí získaných z tohoto školení probíhá během interních auditů. O školení je zpracován formulář „Školení zaměstnanců“, jehož kopie je následně uložena u referenta vzdělávání a jehož součástí je prezenční listina s podpisy zúčastněných. Tento vzor formuláře je stejně jako ostatní vzory formulářů týkajících se vzdělávacích aktivit uveřejněn na intranetu OVAK a.s. V rámci diplomové práce je uveden v příloze č. 7.

b) Školení BOZP

Zaměstnanci jsou školeni v BOZP pravidelně jednou za rok, platí zde ale podmínka, že následující školení se neuskutečňuje v době delší než 15 měsíců od školení předešlého. Obsah konkrétního školení je vytvářen na základě struktury poskytovaných informací v oblasti BOZP zpracované technikem BOZP a PO, která je dostupná na intranetu společnosti.

Součástí školení BOZP je poučení o právech a povinnostech zaměstnanců v této oblasti, dále pak o bezpečnostních rizicích na pracovišti a ostatních rizikových faktorech pracovních podmínek a o způsobech jejich snížení. Zaměstnanci se také dovídají informace o organizaci jejich práce a pracovních postupech, o používání ochranných pomůcek a nakonec o zajištění požární ochrany na pracovišti.

Toto školení je prováděno stejně jako u školení ISM vedoucím daného útvaru, pod který školený zaměstnanec spadá. Při tomto školení je možná účast technika BOZP a PO. Prověřování znalostí nabytých díky tomuto školení má podobu ústního přezkoušení. Po skončení školení je školitelem sepsán záznam „Školení BOZP“, jehož součástí je prezenční listina. Kopie tohoto záznamu je následně poslána referentu vzdělávání. Vzor tohoto záznamu je uveden v přílohách diplomové práce jako příloha č. 8.

c) Školení PO

Zaměstnanci společnosti OVAK a.s. musejí být pravidelně proškolení na téma požární ochrany. Školení zaměstnanců v souvislosti s požární ochranou jsou uskutečňována na základě směrnice generálního ředitele nazvané „Organizace požární ochrany“.

d) Kvalifikační zkoušky

Zaměstnanci společnosti OVAK a.s. mohou být doporučení na účast v základním kurzu kvalifikační zkoušky. Toto doporučení podává přímý nadřízený pracovníka, který musí zároveň uvést důvody proč tak činí. Tato akce musí být odsouhlasena jak vedoucím provozu, ředitelem odborného úseku, tak personálně-právní ředitelkou, která má konečné slovo při schválení „Dohody o zvyšování kvalifikace“.

Referent vzdělávání vede seznamy zaměstnanců, kteří musí opakovaně podstupovat kvalifikační zkoušky. Jména účastníků jsou do tohoto seznamu přidávány po účasti zaměstnanců na již zmíněném základním kurzu kvalifikační zkoušky. Zaměstnanci se tak pravidelně automaticky zúčastňují kvalifikačních zkoušek bez potřeby předešlého schválení. Zaměstnanec je povinen účastnit se kvalifikačních zkoušek.

Pro představu se ve společnosti OVAK a.s. organizují kvalifikační zkoušky pro pozice jeřábníků, vázačů, svářečů, obsluh stavebních strojů a podobně. Zaměstnanci na pozicích svářečů mají k dispozici svářečskou školu a ostatní zaměstnanci na jiných pozicích jsou při školení bráni do venkovních míst, kde mohou používat dané vybavení. Náplň daných školení záleží na platné legislativě a vnitřních předpisech společnosti OVAK a.s.

Kvalifikační zkoušky zařizuje buď technik BOZP a PO, nebo stanovený zaměstnanec provozu pokud je nutné při školení využívat zvláštní technická zařízení. Samotné školení realizují externí lektoři, kteří jsou zaměstnanci externích vzdělávacích institucí najatých pro tuto činnost.

Každý zaměstnanec musí mít před započítáním kvalifikační zkoušky platnou lékařskou prohlídku. Veškerou odpovědnost za vyslání a za platnost kvalifikačních zkoušek a lékařských prohlídek mají vedoucí útvarů, pod kterými školení zaměstnanci pracují.

Externí lektor, který vykonává kvalifikační zkoušku, po skončení tohoto školení vypracovává záznam o školení a spolu s příloženou prezenční listinou jej přikládá k faktuře. Po kontrole správnosti faktury je posílána kopie záznamu o školení referentu vzdělávání.

Odborné vzdělávání a rozvoj

a) Odborná školení

V rámci odborných školení zaměstnanci společnosti OVAK a.s. získávají takové znalosti a dovednosti, díky kterým mohou úspěšně zastávat svou pracovní pozici a dále je jim poskytnuto také rozvíjení svých schopností v dané odborné oblasti nad potřebný rámec.

Je uskutečňována řada odborných školení pro zaměstnance této společnosti z různých odborných oblastí, jako jsou např.:

- legislativa,
- vodohospodářství,
- technika a technologie,
- ekonomika,
- personalistika,
- management,
- informatika atd.

Společnost OVAK a.s. v souvislosti s odborným školením v oblasti informatiky částečně spolupracuje s VŠB - TUO. Zaměstnanci společnosti jsou např. školeni na nový podnikový intranet v učebnách VŠB - TUO, kde je k dispozici velké množství počítačů, na kterých mohou být zaměstnanci vzděláváni.

Tato odborná školení jsou uskutečňována většinou externě prostřednictvím veřejných kurzů. Tyto veřejné kurzy se konají z velké části v Ostravě, někdy jsou ale účastníci vysíláni i mimo ni, např. do takových měst jako je Olomouc, Brno, Praha.

Interně se odborná školení provádějí zhruba dvakrát do roka, první z nich probíhá většinou začátkem roku tzn. v lednu. Školení jsou uskutečňována v zasedacích místnostech. Existují dva typy interních školení a to:

- interní odborné školení s externím lektorem,
- interní odborné školení s interním lektorem.

Jako u většiny školení je i zde u interních odborných školení vystavován záznam o průběhu daného školení.

b) Jazykové kurzy

Významnou součástí vzdělávání je pro společnost OVAK a.s. vzdělávání v oblasti jazyků. Je kladen velký důraz na zvyšování jazykových znalostí stávajících zaměstnanců společnosti.

Pro zaměstnance společnosti jsou organizovány jazykové kurzy ve dvou podobách:

- interní skupinové kurzy,
- individuální výuka.

Společnost OVAK a.s. dlouhodobě spolupracuje se dvěma agenturami provádějícími jazykového vzdělávání ve společnosti OVAK a.s. V rámci interních skupinových kurzů ve společnosti jsou tvořeny skupinky po 4 až 8 pracovnících, kteří spolu navštěvují daný jazykový kurz. Individuální výuka jazyků je vyhrazena jen pro management společnosti.

Jsou realizovány a podporovány jazykové kurzy zaměřené na výuku anglického jazyka, výjimečně pak jazyka francouzského. Na jazykových kurzech jsou vedeny prezenční listiny, které jsou zpracovávány referentem vzdělávání. Jednotliví účastníci kurzu se musejí zapisovat na tuto listinu při účasti na konkrétní lekci jazykového kurzu.

Získané jazykové znalosti jsou pravidelně ověřovány testy. Každý rok po sedm let jsou v červnu všichni účastníci jazykových kurzů podrobeni testu s rodilým mluvčím. Test se skládá z písemné a ústní části. Referent vzdělávání společnosti OVAK a.s. vede tabulku vývoje jazykových znalostí jednotlivých zaměstnanců.

c) Rozvojové programy

Rozvojové programy ve společnosti OVAK a.s. se zaměřují na rozvoj tzv. měkkých dovedností, mezi které se řadí např. komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, dovednosti jednání se zákazníky, odborné dovednosti apod.

Tyto rozvojové programy jsou určeny především pro střední management a jedná se o interní vzdělávací akce. Pro tyto vzdělávací aktivity se využívá speciální interní vzdělávací zařízení umístěné na Ostravici. Účastníci zde setrvávají na dvoudenním pobytu, při kterém jsou zdokonalovány jejich dovednosti formou nejrozličnějších metod vzdělávání, jako jsou např. diskuse, přednáška, trénink, seminář, řešení modelových situací, skupinová práce, workshop,

hraní rolí. Metoda vzdělávání označovaná jako outdoorové aktivity se jím v minulosti neosvědčila, tudíž není nyní využívána.

Po ukončení školení je zpracovávána tzv. hodnotící zpráva buď daným lektorem, nebo referentem vzdělávání, který má také na starost sestavení záznamu o školení.

d) Studium

Společnost OVAK a.s. podporuje své zaměstnance při zvyšování jejich kvalifikace prostřednictvím středoškolského, vysokoškolského nebo postgraduálního studia. V zájmu společnosti je podpora takových oborů, které mají co do činění s předmětem činnosti této společnosti.

Podpora zaměstnanců OVAK a.s. ve studiu se uskutečňuje dle zákoníku práce, který např. udává zaměstnavateli povinnost při zvyšování kvalifikace svého zaměstnance poskytnout tomuto pracovní volno s náhradou platu apod.

e) Sebevzdělávání

Každý jednotlivý zaměstnanec společnosti OVAK a.s. může ovlivňovat své vzdělávání tím, že se bude sebevzdělávat ve svém osobním volnu. Společnost OVAK a.s. vítá sebevzdělávání svých zaměstnanců, neboť to má pozitivní dopad na jejich pracovní výkony.

4.5 Vyhodnocení efektivity vzdělávání

Společnost OVAK a.s. vyhodnocuje efektivitu svých vzdělávacích aktivit, aby mohlo být posouzeno, zda díky zvolenému systému vzdělávání dochází k dlouhodobému posilování kvality a významu vzdělávání ve společnosti.

Vyhodnocení efektivity vzdělávání se uskutečňuje na 3 úrovních:

- z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání,
- z pohledu získaných vědomostí,
- z pohledu přínosu pro zaměstnavatele.

Vyhodnocení **z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání** se uskutečňuje pomocí hodnocení daného vzdělávacího kurzu účastníkem, kdy účastník ihned na konci školení vyplňuje pro tento účel speciálně vytvořený formulář „Hodnocení kurzu účastníkem“. Prostřednictvím tohoto formuláře se vyjadřuje k obsahu kurzu, lektorovi a organizaci kurzu, díky čemuž získává referent vzdělávání potřebné informace pro další kurzy, výběr lektorů a

dodavatelů. Někdy jsou takovéto informace získávány také zpětnou vazbou od lektora, ale ty jsou považovány za subjektivní.

Vyhodnocení efektivity vzdělávání **z pohledu získaných vědomostí** je ve společnosti OVAK a.s. prováděno díky testům nebo ústním přezkoušení získaných znalostí, které účastník vybraných vzdělávacích akcí musí podstoupit a které jsou vykonávány danými lektory nebo pověřenými zaměstnanci. Na základě výsledků je účastníkovi vydáno osvědčení, musí opakovat zkoušku nebo pokračovat v kurzu, anebo je z kurzu vyřazen.

Při vyhodnocování efektivity vzdělávání **z pohledu přínosu pro zaměstnavatele** se využívá pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, při kterém se zhodnocuje vliv všech podstoupených školení a kurzů na práci účastníka. Hodnotí se např. zvýšení produktivity, získání znalostí a jejich využití v praxi, zlepšení pracovních výsledků.

4.6 Zhodnocení technik zjišťování potřeb vzdělávání

Zhodnocení využívaných technik zjišťování potřeb vzdělávání ve společnosti OVAK a.s. je provedeno na základě poznatků z teoretické části diplomové práce, kde jsou uvedeny jednotlivé techniky spolu s hodnocením jejich významu v různých aspektech ovlivňujících zjišťování potřeby vzdělávání zaměstnanců. Zhodnocení technik zjišťování potřeb vzdělávání je pro organizaci důležité pro to, aby se zjistilo, zda má zvolenu takovou kombinaci technik, která jí zajistí správnou a dostatečnou identifikaci potřeb vzdělávání.

Prvotně nadřazený identifikuje potřebu vzdělávání z charakteristiky pracovního místa, která je obsažena v popisu pracovního místa. Tento popis místa je obecně hodnocen jako technika, která nezjišťuje organizační problémy ani neukazuje problémové oblasti a příčiny, ale zato je hodnocena jako výborná při zjišťování nedostatku výkonnosti jednotlivce a jako velmi dobrá při zjišťování příčin manažerského rozvoje a při oddělování vzdělávací potřeby od potřeb ostatních. Dále se při identifikaci potřeb vychází z hodnocení zaměstnanců, které je prováděno nadřazeným díky pozorování svých zaměstnanců. Technika pozorování relativně dobře zjišťuje organizační problémy a odděluje vzdělávací potřeby od potřeb ostatních, také velmi dobře hledá problémové oblasti a příčiny, zjišťuje nedostatky výkonnosti jednotlivce a příčiny manažerského rozvoje.

Jelikož jsou techniky popisu práce a pozorování doplněny o další způsoby identifikace potřeb prostřednictvím různých informací lze s ohledem na výše zmíněné zhodnocení říci, že

techniky zjišťování potřeb vzdělávání jednotlivců ve společnosti OVAK a.s. jsou zvoleny vhodně.

4.7 Vhodnost metod vyhodnocování

V následujících několika odstavcích této kapitoly jsou zhodnoceny metody vyhodnocování efektivity vzdělávání používané ve společnosti Ostravské vodárny a kanalizace a.s. K tomuto zhodnocení jsou využity informace z teoretické části diplomové práce, kde jsou uvedeny jednotlivé metody vyhodnocování vzdělávání spolu s jejich vhodností pro různá použití.

Každý účastník kurzu vyplňuje dotazník „Hodnocení kurzu účastníkem“, který je jednou z metod vyhodnocování efektivity vzdělávání ve společnosti OVAK a.s. Metoda dotazníku má dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vysokou míru kvantitativní a kvalitativní orientace, ale jeho vhodnost jako informace pro vedoucího a vhodnost ke stanovení výchozí úrovně vědomostí je nízká, stejně jako jeho význam pro vyhodnocovatele. Vhodnost dotazníku k převodu na finanční hodnotu je nulová. Ikdyž je dle Hroníka (2007) metoda dotazníku málo validní, tak ve společnosti OVAK a.s. má využívání dotazníku, díky součinnosti s testy vykonávanými na konci kurzů, svou důležitost při vyhodnocování přínosů a efektivity vzdělávacích aktivit.

V organizaci je pro vyhodnocování využívána také metoda testů nebo ústních přezkoušení získaných znalostí. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jsou, pokud se jedná o testy před a po učení, testy nevhodné pro převod na finanční ukazatele a středně vhodné jako informace pro vedoucího. Z pohledu významu pro vyhodnocovatele a kvantitativní a kvalitativní orientace je metoda testů vysoce vhodná. Jelikož se ve společnosti OVAK a.s. ovšem uplatňuje jen testování po získání v kurzu nabytých znalostí a nikoliv i testování před daným kurzem je lehce snížená validita těchto testů.

Posledním způsobem, kterým se provádí vyhodnocování vzdělávání ve společnosti OVAK a.s. je roční hodnocení zaměstnanců, které vedoucí provádí na základě např. metody rozhovorů, posouzení, manažerských informací. Tyto metody jsou dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) ohodnoceny tak, že mají střední až vysokou kvalitativní orientaci a ve většině případů vysokou kvantitativní orientaci a taktéž mají převážně vysoký význam pro vyhodnocovatele. U zmíněných metod lze také podle stejných autorů dosáhnout převodu na finanční ukazatele. Vzhledem k tomu, že jsou tyto metody navzájem kombinovány a vedoucí

zaměstnanec může pro hodnocení využít i dalších metod tak se dá říct, že je roční hodnocení zaměstnanců ve společnosti OVAK a.s. velmi vhodnou metodou vyhodnocování vzdělávání.

4.8 Dotazníkové šetření

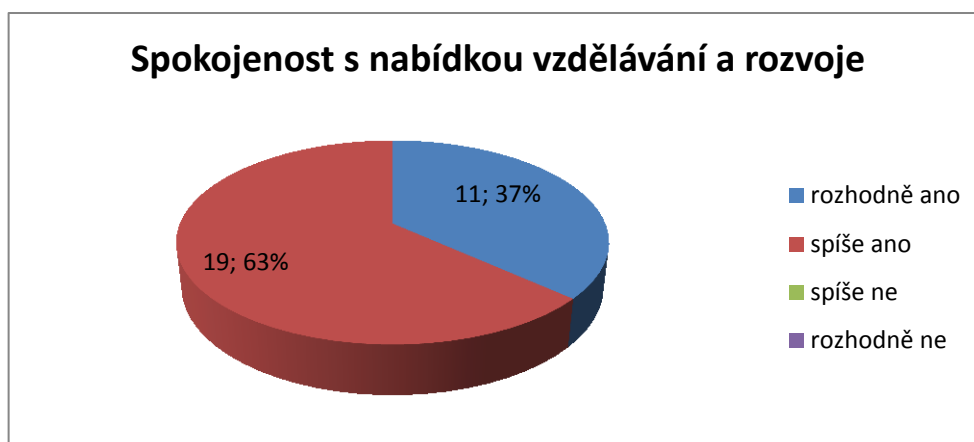
Při sestavování dotazníku pro dotazníkové šetření byly brány v úvahu získané informace o procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Výběr respondentů pro toto šetření byl zajištěn vedoucí organizace a rozvoje, která stanovila respondenty na základě náhodného výběru. Všichni oslovení zaměstnanci se nacházeli na technicko- hospodářské pracovní pozici a vykonávali práci pro OVAK a.s. dobu delší než 1 rok. Distribuci dotazníků pro dotazníkové šetření prováděla taktéž vedoucí organizace a rozvoje, která distribuovala na čtyři úseky organizace celkem 80 dotazníků TH zaměstnancům. Dotazníky byly navraceny v počtu 30, což činí 37,5 % všech rozdaných dotazníků. Na vyplnění bylo zaměstnancům ponecháno pět pracovních dnů.

Celé změní dotazníku je v diplomové práci uvedeno v příloze č. 9. Na úvod celého dotazníku je respondent seznámen s účelem, pro který tento dotazník vyplňuje, a je zdůrazněna i anonymita respondenta. Za tímto úvodním odstavcem pokračuje dotazník zněním 20 otázek, které se týkají vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a mezi nimiž nechybí také otázky identifikační, uvedené ke konci dotazníku.

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny pomocí grafického vyjádření a slovního popisu, kterými je interpretován názor všech respondentů na danou otázku. Odpovědi respondentů jsou částečně využity jako inspirace pro případné návrhy a doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti OVAK a.s.

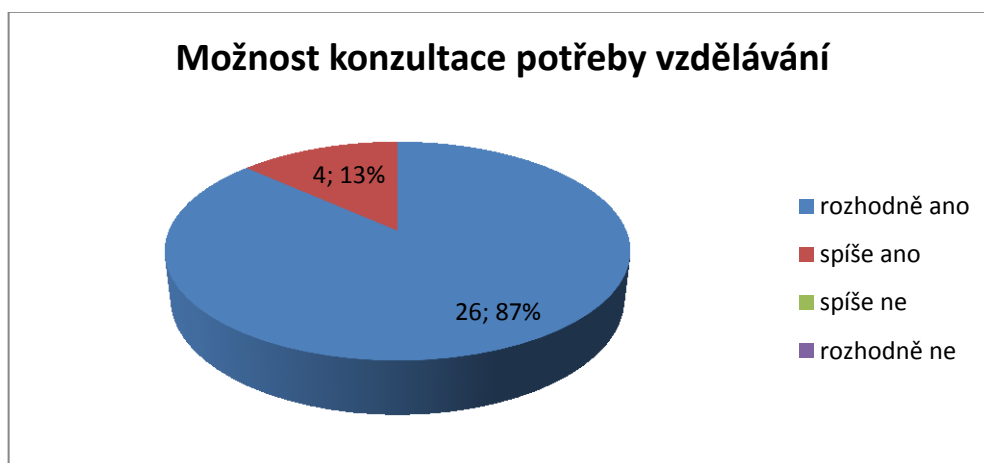
1. Jste celkově spokojen/a s nabídkou vzdělávání a rozvoje ve společnosti?

Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů, což představuje větší polovinu všech dotázaných (63%), tak že jsou spíše spokojeni s nabídkou vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Zbylých 11 odpovídajících (37%) zastává názor, že jsou rozhodně spokojeni s touto stávající nabídkou společnosti v oblasti poskytování vzdělávání. Ani jeden zaměstnanec neoznačil odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“, z čehož lze usoudit, že společnost nabízí pro zaměstnance vzdělávání a rozvoj jim vyhovující z hlediska rozsahu a pestrosti.



2. Máte možnost konzultovat své potřeby vzdělávání a školení s přímým nadřízeným?

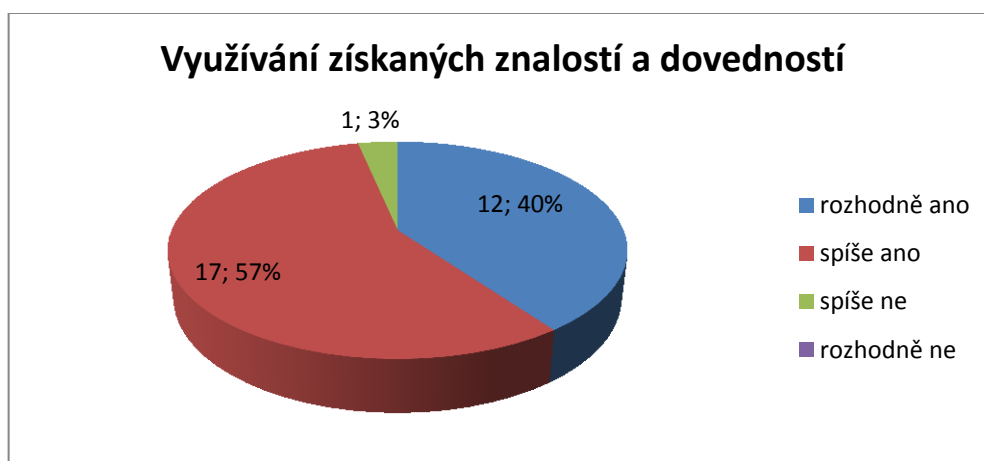
Dotázaní z velké části zatrhlí odpověď na tuto otázku „rozhodně ano“, tudíž že jim jsou umožněny konzultace o svých potřebách vzdělávání. Tuto odpověď označilo 26 respondentů, což představuje 87% všech odpovídajících. Další 4 pracovníci (13%), tři z výrobního a jeden z finančního úseku, jsou přesvědčeni, že je jim „spíše“ umožněna tato konzultace. Odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nebyla označena žádným z respondentů. Možnost konzultace nejspíše závisí na přístupu jednotlivých nadřízených, ale z tohoto průzkumu lze vyvodit, že se vedoucí zajímají o pohled jednotlivých zaměstnanců na své vzdělávání a rozvoj. Toto zjištění je velmi dobré, neboť právě tito nadřízení hrají důležitou roli při rozhodování o typech školení a kurzů, u kterých by bylo vhodné, aby zaměstnanec podstoupil.



3. Využíváte znalosti a dovednosti z absolvovaných školení a kurzů při své práci?

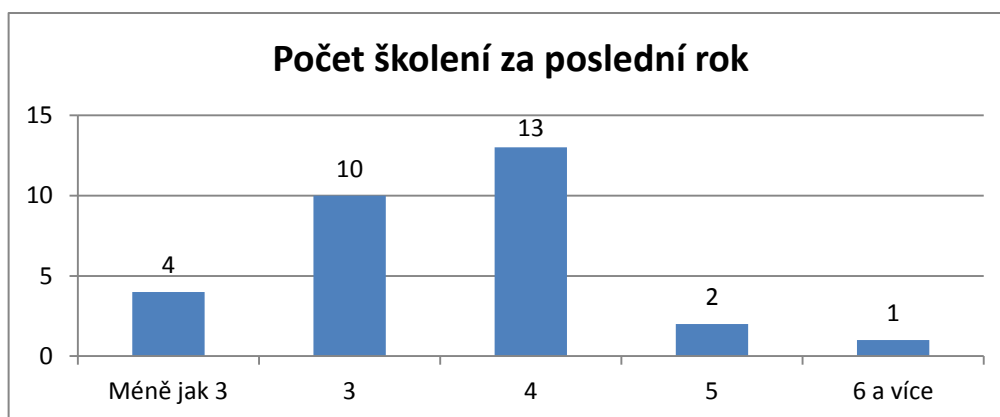
Z dotazníku vyplynulo, že 17 zaměstnanců, což je 57% dotázaných, spíše využívá získané znalosti ze školení při své práci a rozhodně je uplatňuje dalších 12 tzn. 40% ze všech. Jako spíše nevyužívané se jeví jednomu respondentovi z obchodního úseku a jako za

rozhodně nevyužívané nebyla označena ani jedna odpověď. Z těchto informací obecně vyplývá, že společností zvolené školení a kurzy jsou účelné a přispívají k prohlubování znalostí uplatnitelných zaměstnanci při výkonu své práce. Jediná záporná odpověď může být vysvětlena prodlevou mezi nabytím nových získaných znalostí a dovedností a jejich postupným uplatněním při práci daného jedince nebo jednorázovým selháním konkrétního přímého nadřízeného při výběru školení a kurzů pro tohoto jednotlivce.



4. Zakroužkujte kolika školení a vzdělávacích kurzů jste se zúčastnil/a za poslední rok.

V této otázce byly zaměstnanci OVAK a.s. dotázáni na počet absolvovaných školení za poslední rok, aby mohlo být stanoveno, jak moc jsou odpovědi na dané otázky v dotazníku relevantní vzhledem ke zkušenostem se školeními a kurzy. Časové omezení týkající se posledního roku je stanoveno z důvodu, zda mohou posoudit aktuální systém vzdělávání ve společnosti. Nejvíce respondentů 13, uvedlo, že se za poslední rok zúčastnilo 4 školení a kurzů. Dále pak pracovníci 10 krát uvedli, že absolvovali 3 školení a kurzy za rok a odpověď méně jak 3 školení a kurzy byla označena 4 krát. Pět školení za poslední rok podstoupili 2 jedinci odpovídající na dotazník a pouze jeden člověk se podrobil 6 a více kurzům za poslední rok. Tyto nízké počty zaměstnanců absolvujících za rok 5 kurzů a více, může být vysvětleno nutností takto časté frekvence školení pouze u vedoucích pozic, kterých nebylo zahrnuto v tomto dotazníkovém šetření převažující množství. Obecně lze konstatovat, že se většina respondentů zúčastnila dostatečného množství školení v posledním roce a tudíž mohla vhodně posoudit aktuální systém.



5. Byl výklad daných lektorů jasný a srozumitelný?

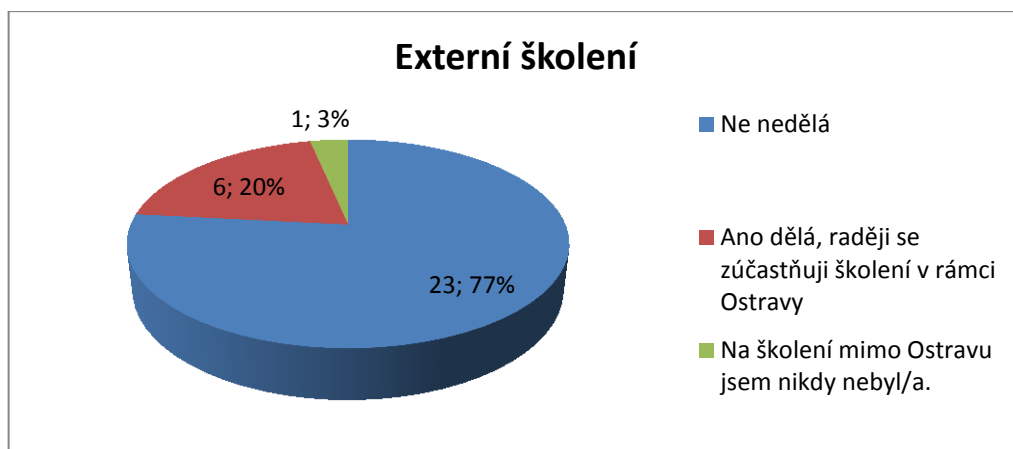
U dotazu na jasnost a srozumitelnost výkladu lektorů 80% dotázaných tj. 24 respondentů zaznamenalo odpověď, že byl většinou spíše jasný a srozumitelný. Možnost „rozhodně ano“ zvolilo dalších 6 dotázaných, což činí 20% respondentů. Důvodem, že většina odpovídajících na tuto otázku zvolila odpověď za b) spíše ano než za a) rozhodně ano, může být více skutečnost, že jim jsou podávány nové neznámé informace, než schopnost výkladu lektora anebo občasná špatná volba přednášejícího. Jelikož jsou lektori obměňováni na každý další kurz nebo školení lze obecně z výsledků ale vyvodit, že výběr daných lektorů je relativně vhodně zařízen.



6. Dělá Vám potíže vyjet na externí školení do Olomouce, Brna nebo Prahy?

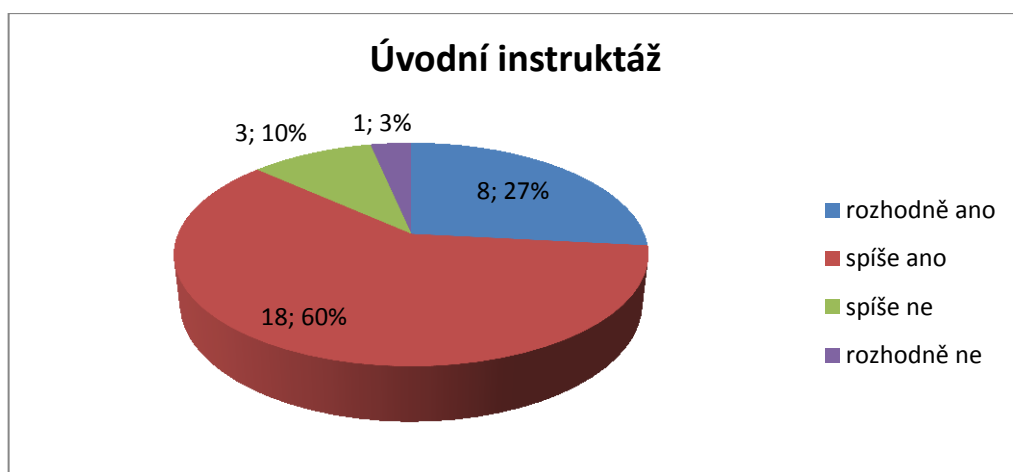
Z výsledků vyplynulo, že 77% dotazovaných nevádí účastnit se školení v Olomouci Brně nebo Praze. Takto odpovědělo 23 zaměstnanců ze 30 dotazovaných. Zbýlých 6 (20%) uvedlo, že jim dělá problémy absolvovat vzdělávací kurzy mimo Ostravu a jedna odpověď se týkala dosavadní neúčasti na externím školení mimo Ostravu. Převaha odpovědi „ne nedělá“ může být způsobena tím, že externí školení v těchto městech pro ně může např. znamenat příjemné zpestření. Na druhou stranu několik kladných odpovědí na tuto otázku mohou mít

příčinu v tom, že zde pracovníci mají i jiné povinnosti než pracovní a výjezd pryč by jim mohl zkomplikovat osobní život.



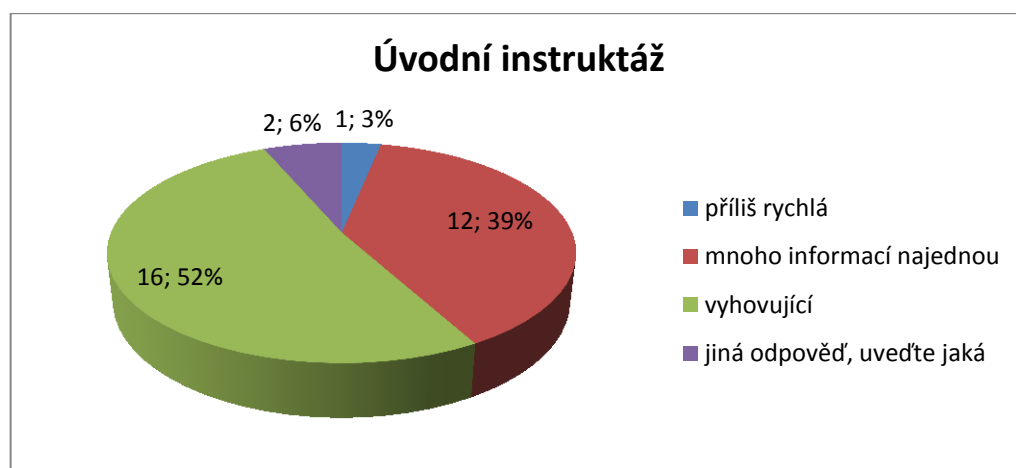
7. Ulehčila Vám úvodní instruktáž na pracovišti (zácvik) před zahájením práce adaptaci na nové prostředí?

U této otázky se 18 respondentů (60%) shodlo, že jim úvodní instruktáž na pracovišti spíše ulehčila adaptaci na pracovní prostředí a zároveň 8 z celkového počtu dotázaných zmínilo, že jim tato instruktáž rozhodně pomohla. Objevila se zde také 3 krát (10%) odpověď záporná a to „spíše ne“ u dvou zaměstnanců pocházejících z výrobního úseku a u jednoho pracovníka z úseku obchodního a současně se zde vyskytla taktéž jediná odpověď „rozhodně ne“ opět z výrobního úseku. Jestli úvodní instruktáž na pracovišti ulehčí zaměstnanci adaptaci, hodně závisí na instruktorovi např. vedoucím daného oddělení nebo jim pověřeným zaměstnancem, který ji vykonává. Obecně lze říci, že je instruktáž účelně prováděna, neboť ve většině případů zaměstnancům usnadnila a tím pádem i urychlila adaptaci.



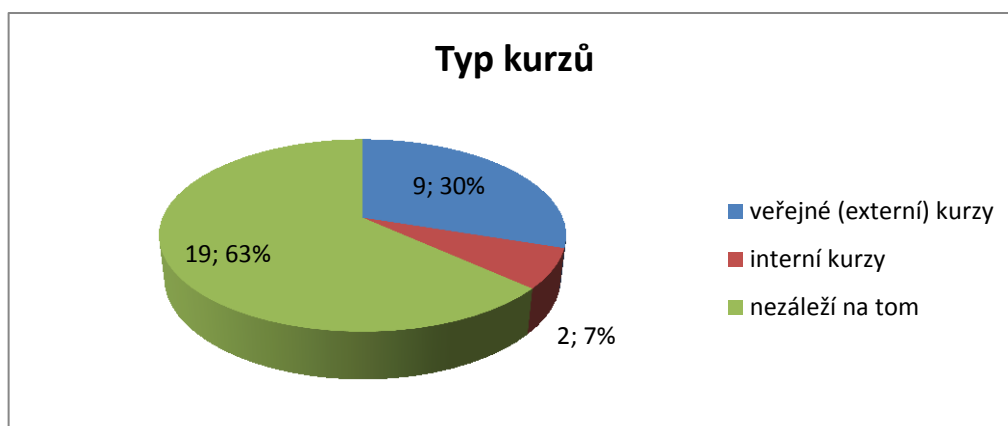
8. Jaká byla Vaše úvodní instruktáž na pracovišti? Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.

U odpovědí na charakteristiku úvodní instruktáže bylo zjištěno, že respondenti odpovídající na předchozí otázku kladně u této otázky nejen konstatovali, že úvodní instruktáž na pracovišti byla vyhovující, což zatrhllo 16 jedinců (52%) účastnících se dotazníkového šetření, ale také že obdrželi mnoho informací najednou, což bylo častou výtkou označenou 12 respondenty (39%). Dva odpovídající (6%) z výrobního úseku zvolili možnost své vlastní odpovědi, jeden z nich uvedl, že instruktáž byla příliš obecná a druhý že se nachází na specifické pozici, která byla bez instruktáže, tento respondent nejspíše nepochopil zadanou otázku nebo si na instruktáž nepamatoval, neboť instruktáž je povinná ze zákona a podstupují ji všichni zaměstnanci. Další jedinec z výrobního úseku zhodnotil instruktáž jako příliš rychlou. Jak už bylo zmíněno v předchozí otázce, tak kvalita instruktáže hodně závisí na tom kterém realizátorovi a každá je specifická dle výkonu jednotlivého vedoucího.



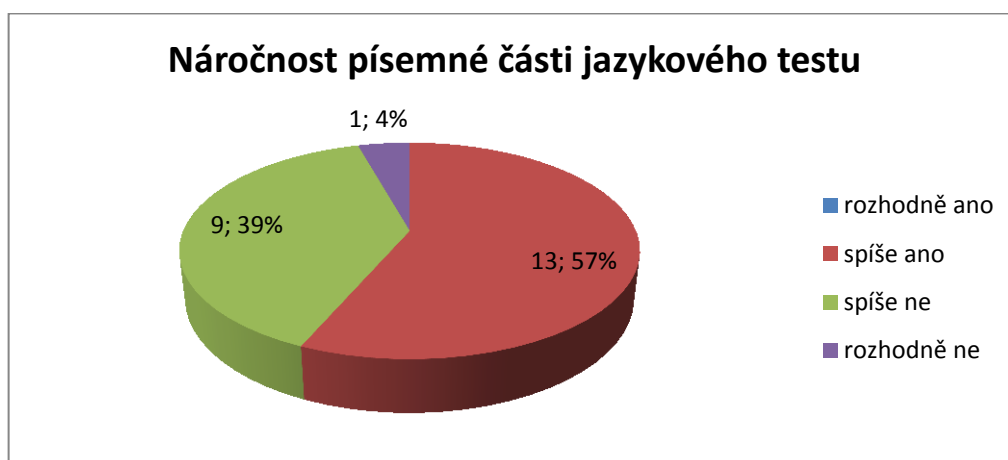
9. Jaký typ kurzů v rámci odborného vzdělávání využívaného ve Vaší společnosti je pro Vás efektivnější?

Veřejné kurzy se zdají být efektivnější 9 zaměstnancům tzn. 30% z celkového počtu všech respondentů. Druhý druh kurzu nazývaný interní kurz hodnotí jako efektivnější pouze dva respondenti (7%) a 63% jedinců zahrnutých do dotazování tj. 19 lidí se shodlo, že nezáleží na typu kurzu při otázce ohledně efektivity. Z výsledků tedy vyplývá, že většina zaměstnanců nevnímá to, že by pro ně byl první typ kurzu efektivnější než druhý a naopak.



10. Zdá se Vám písemná část testu s rodilým mluvčím ověřující Vaše získané jazykové znalosti náročná?

Zde byla posuzována náročnost písemných testů v rámci získaných znalostí z jazykových kurzů a ukázalo se, že 13 zaměstnanců (57%) se ztotožňuje s názorem, že testy jsou spíše náročného charakteru, ale dalších 9 zaměstnanců (39%) zakroužkovalo odpověď, kde se vyznávají z toho, že se jim testy jeví jako spíše nenáročné. Další respondent (4%) si o písemných testech myslí, že jsou pro něj rozhodně nenáročné, jeden odpovídající ze všech neztrhl jedinou odpověď a dodal poznámku, že nemá anglický jazyk a zbylých 6 posledních na otázku neodpovědělo, což může značit neochotu se k této problematice vyjádřit nebo taktéž prozatímni neabsolvování jazykového kurzu a tím pádem ani jazykového testu. Obecně lze z těchto informací učinit závěr, že písemné části jazykových testů budou průměrně složité, protože získané protichůdné odpovědi mohou být ovlivněny tím, že někteří jedinci jsou nadaní na jazyky a někteří zase méně.



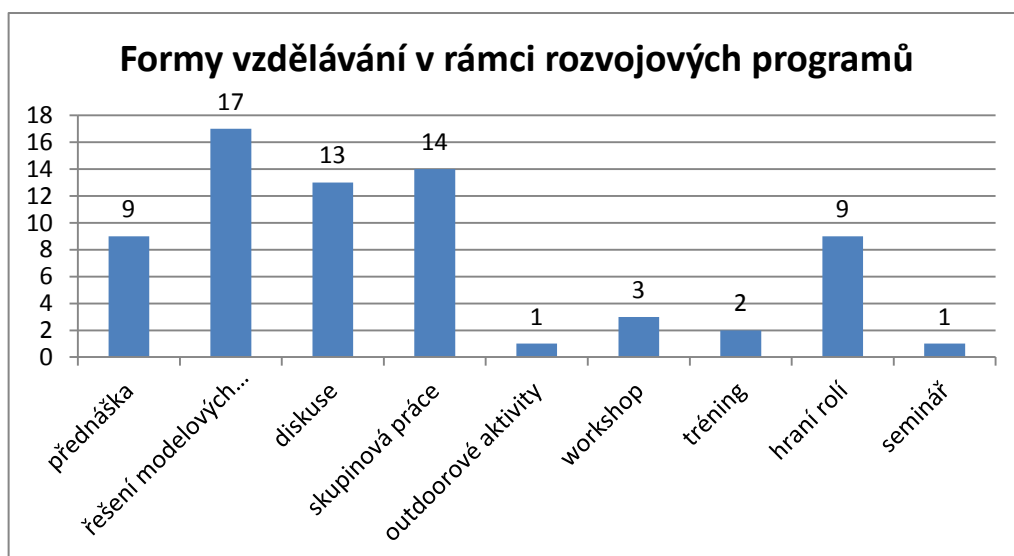
11. Zdá se Vám ústní část testu s rodilým mluvčím ověřující Vaše získané jazykové znalosti náročná?

Z grafu je patrné, že náročnost ústní části jazykového testu je obdobná jako náročnost jeho písemné části, zhodnocená v předchozí otázce. Opět se 13 zaměstnanců (56%) ztotožňuje s názorem, že testy jsou spíše náročného charakteru, ale dalších 8 zaměstnanců (35%) zakroužkovalo odpověď, kde se vyznávají z toho, že se jim testy jeví jako spíše nenáročné. Dva odpovídající (9%) zastávají názor, že jsou ústní testy rozhodně nenáročné a ostatních 7 se k otázce nevyjádřilo, přičemž jeden z nich napsal, stejně jako u otázky výše, poznámku, že nemá výuku anglického jazyka. Z odpovědí lze vydedukovat obdobný závěr jako u náročnosti písemné části jazykových testů a to ten, že budou nejspíše průměrné složitosti.



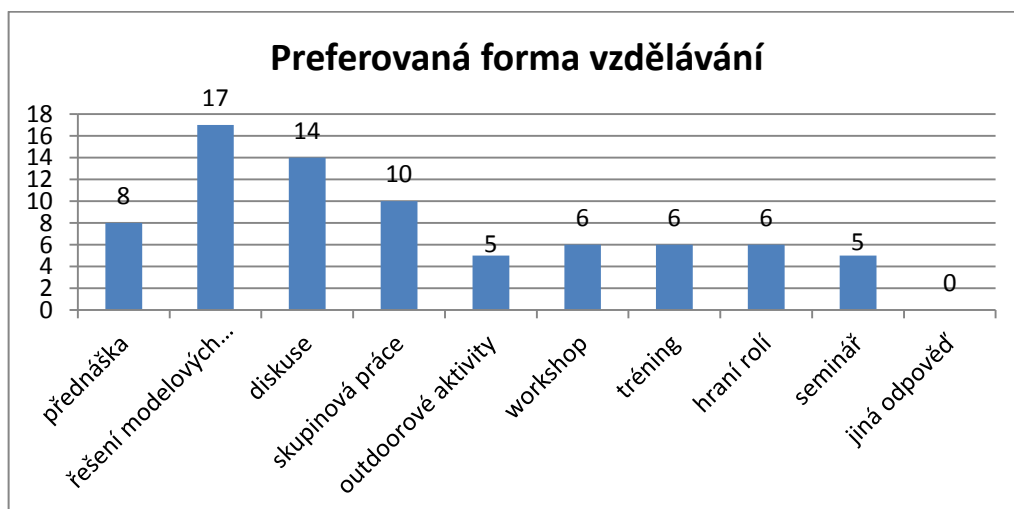
12. Pokud jste absolvoval/a školení v rámci rozvojových programů zlepšujících komunikační, manažerské, odborné dovednosti v interním vzdělávacím zařízení na Ostravici, zatrhněte možnosti, jakou formou bylo vzdělávání uskutečňováno.

Jako nejvíce využívanou formou vzdělávání v tomto vzdělávacím zařízení se ukázala být metoda řešení modelových situací, tuto odpověď zmínilo 17 dotázaných, za ní následuje metoda skupinové práce s 14 označenými odpověďmi a taktéž metoda diskuse, na které se shodlo 13 respondentů. Dále pak je dle průzkumu v tomto zařízení nejvíce používána metoda přednášky a hraní rolí, tuto odpověď vybral shodný počet osob zúčastňujících se šetření a tj. 9. Variantu odpovědi workshop a trénink zvolilo po 3 a 2 odpovídajících a nejmenší počet zakroužkování bylo zaznamenáno u metody semináře a outdoorových aktivit. Toto zjištění u outdoorových aktivit není překvapující, jelikož se již tato metoda nepraktikuje, respondent s největší pravděpodobností čerpal ze zkušenosti z minulosti. Sedm lidí se k otázce nevyjádřilo, což je pravděpodobně způsobeno tím, že ne každý tyto rozvojové programy podstupuje.



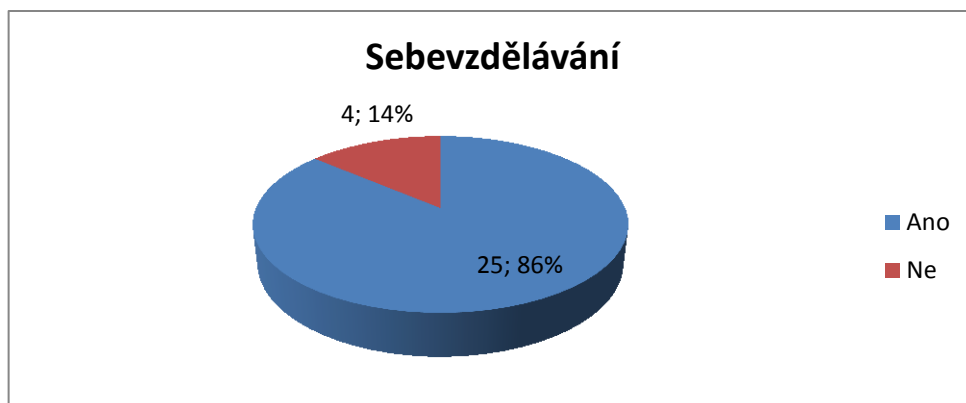
13. Jakou formu vzdělávání byste při vzdělávacích aktivitách uvítal/a? Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.

V tomto případě byla zvolena jako nejpreferovanější forma vzdělávání 17 krát metoda řešení modelových situací, jako druhá preferovaná byla nejčastěji vybrána metoda diskuse a na třetím místě se v pomyslném žebříčku preferovaných forem vzdělávání umístila metoda skupinové práce. Pro metodu přednášky bylo 8 zaměstnanců a uskutečňování vzdělávací aktivity metodou workshopu, tréninku a hraní rolí by si přálo shodně u každé metody 6 zaměstnanců. Pět respondentů zatlhlo odpověď za e) outdoorové aktivity a za ch) seminář a v kolonce jiná odpověď nebyl zaznamenán žádný jiný názor. Pokud porovnáme první tři skutečně nejvíce realizované metody, zmíněné v předcházející otázce, a první tři nejpreferovanější formy vzdělávání lze si všimnout, že jsou totožné, stejně tak jako nejméně využívané a preferované metody semináře a outdoorových aktivit. Díky tomu lze říci, že jsou opravdu používány takové metody, které zaměstnancům vyhovují.



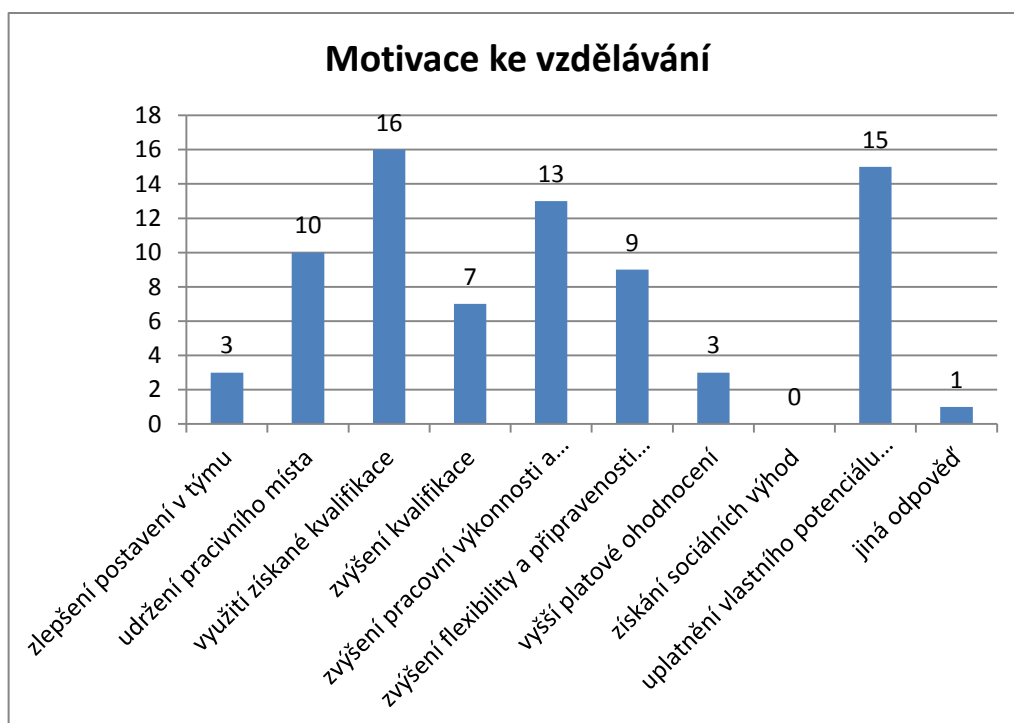
14. Sebevzděláváte se ve svém osobním volnu?

Pokud se jedná o sebevzdělávání, převážná většina respondentů v dotazníku uvedla, že se ve svém osobním volnu snaží sebevzdělávat, takto činí 25 zaměstnanců společnosti odpovídajících na dotazník (86%). Zbýlých 14% tzn. 4 zaměstnanci v osobním volnu ve většině případech nepraktikují sebevzdělávací aktivity. Jeden zaměstnanec se k otázce nevyjádřil. Z těchto výsledků vyplývá, že pro převážnou část respondentů je vzdělávání důležité a kladou na něj patřičný důraz.



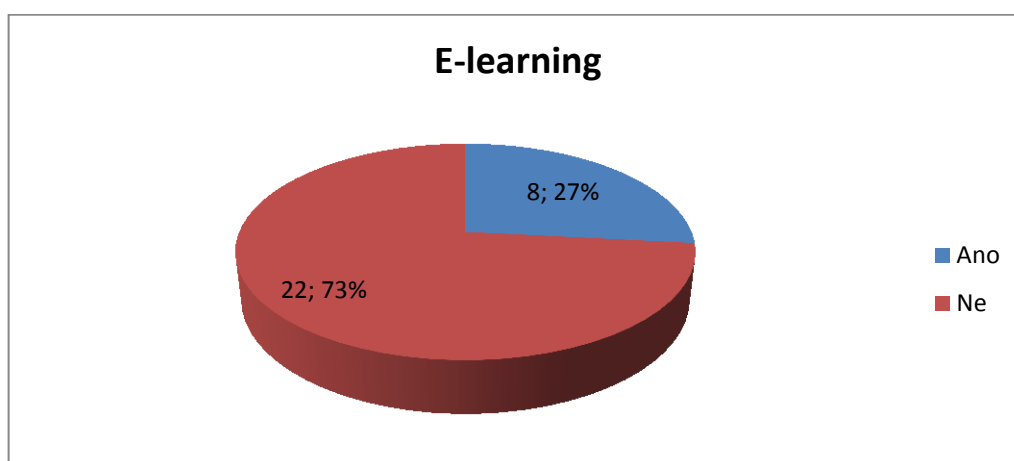
15. Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste podstupoval/a vzdělávání své osoby? Zakroužkujte jednu nebo více odpovědí.

Možnost využití získané kvalifikace- seberealizace, možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech a zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce jsou oblasti, které byly respondenty zvoleny jako nejvíce je motivující pro vzdělávání své osoby. První výše uvedenou možnost zvolilo 16 odpovídajících, druhou 15 a třetí byla zatržena 13 krát. Pro 10 dotázaných je motivací ke vzdělávání udržení si pracovního místa (funkce) a 9 účastníků dotazníkového šetření se vzdělává díky následnému zvýšení flexibility a připravenosti na změny. Zvýšení kvalifikace po vzdělávání daného zaměstnance působí na 7 respondentů povzbudivě pro to, aby podstupovali vzdělávání své osoby. Motivaci v podobě zlepšení postavení v týmu, ve skupině a vyššího platového ohodnocení připustilo u každé z nich 3 z 30 respondentů. Jeden dotázaný uvedl jinou odpověď a to tu, že pro něj je motivací ke vzdělávání zpestření pracovní náplně. Varianta odpovědi „získání sociálních výhod“ nebyla zakroužkována nikým. Z tohoto lze obecně vyvodit, jaké aspekty nejvíce ovlivňují zaměstnance společnosti pro to, aby se vzdělávali, i když jsou školení a kurzy určené pro danou osobu povinné, a zaměřit se na ně.



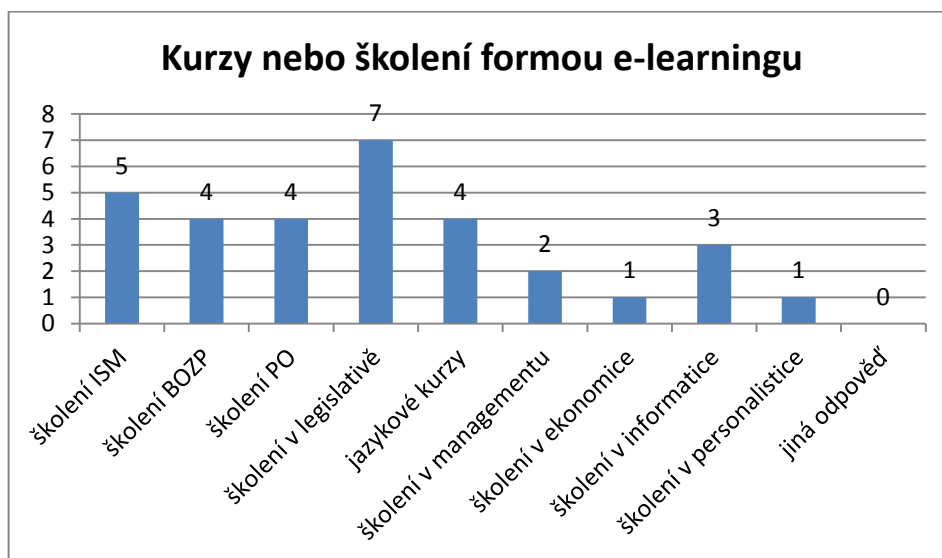
16. Přivítali byste vzdělávání formou e-learningu (on-line vzdělávání)?

Pro vzdělávání formou e-learningu se vyjádřilo 8 dotázaných tj. 27% ze všech odpovídajících, 73% dalších tj. 22 dotázaných by nepřivítalo takovou podobu vzdělávání. Převažující nevoli k této formě vzdělávání si lze vysvětlit tím, že zaměstnanci doposud nepodstoupili v takové míře e-learningovou výuku, aby vůči ní neměli takové zábrany a aby si uvědomovali mnoho výhod, které toto on-line vzdělávání přináší a obzvláště jeho atraktivitu. Také mohou být konzervativní, a proto nechtějí měnit dosavadní systém, kterým je vzdělávání prováděno, když z jejich hlediska funguje velmi dobře.



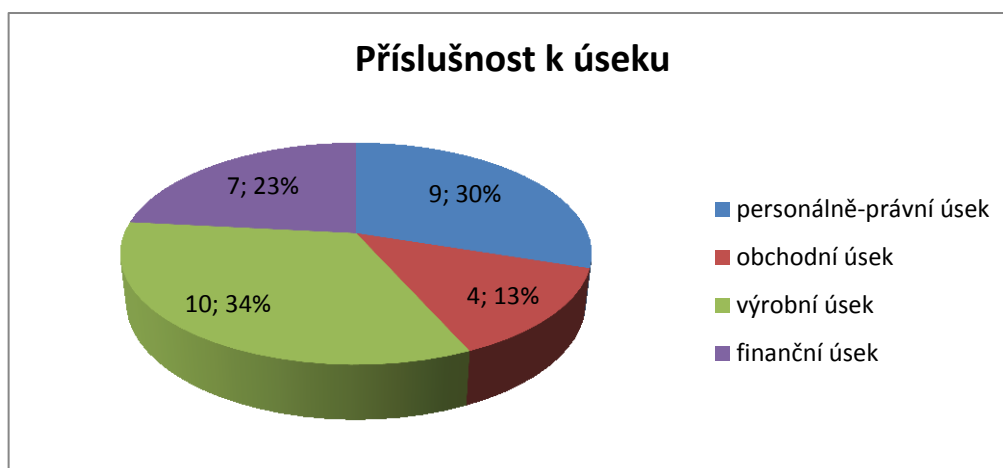
17. Jaký kurz nebo školení by měl být formou e-learningu prováděn? Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.

Tato otázka byla zaměřena na respondenty, kteří v předchozím dotazu vybrali odpověď ano, avšak 10 dotázaných, kteří odpověděli na otázku č. 16 negativně, se k ní i přesto vyjádřili. Pouze v jednom dotazníku scházelo označení jakékoliv nabízené varianty. Sedm zaměstnanců se shodlo na tom, že by v rámci e-learningu mělo být uskutečňováno školení v oblasti legislativy a dalších 5 zmínilo školení Integrovaného systému managementu. Školení BOZP, školení PO a jazykové kurzy by přivítalo v rámci on-line kurzů stejné množství respondentů a to 4. Školení v informatice by v rámci e-learningového vzdělávání postrádali 3 účastníci šetření a po jednom zaznačení bylo zaznamenáno u varianty školení v oblasti ekonomiky i školení v oblasti personalistiky. Jiná odpověď, která mohla být vepsána do poslední nabízené varianty, nebyla využita ani jednou. Z výsledků lze vyčíst, že byly pro e-learningové kurzy zaměstnanci častěji vybrány jen obecné a ze zákona povinné školení a kurzy a také jazykové vzdělávání. Vzdělávání v odborných oblastech respondenti pro on-line kurzy volili méně.



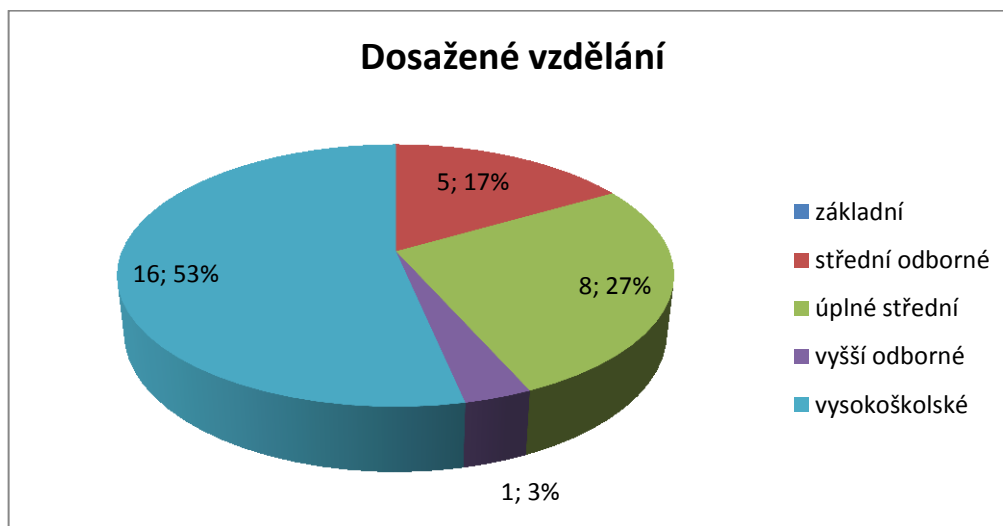
18. Uveďte, pod jaký úsek spadáte?

Nejvíce respondentů odpovídajících na otázky pocházelo z výrobního úseku, z nějž se dotazníkového šetření zúčastnilo 10 dotazovaných (34%). O jednoho reprezentanta méně (30%) měl personálně - právní úsek a zastoupení finančního úseku bylo v počtu 7 pracovníků (23%). Nejméně respondentů 4 (13%), kteří vyplnili dotazník, bylo z obchodního úseku.



19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

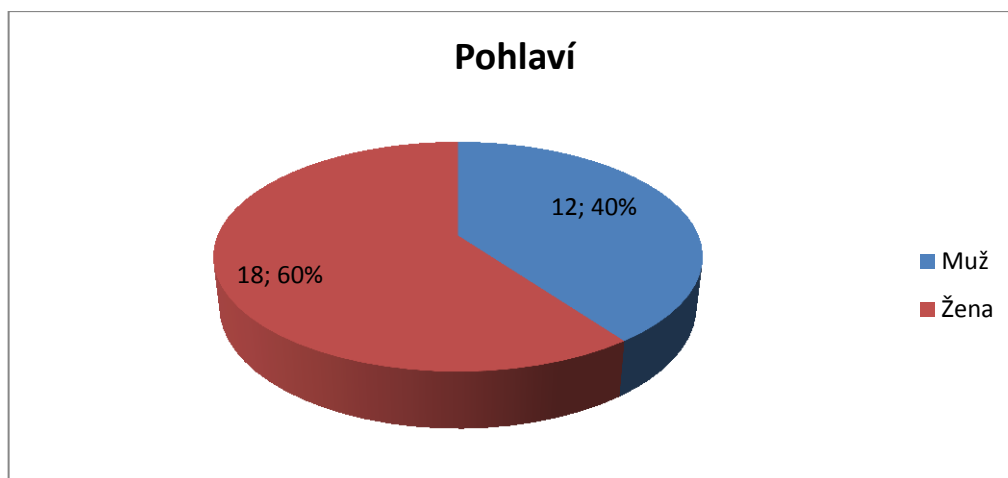
Ze všech zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník, bylo 16 (53%) vysokoškolsky vzdělaných lidí, 8 respondentů dosáhlo úplného středního vzdělání a 5 bylo se středním odborným vzděláním. Jeden dotazovaný (3%) disponoval titulem z vyšší odborné školy. Pouze základní vzdělání neměl žádný z odpovídajících. Struktura dosaženého vzdělání respondentů je taková, u které převažuje hlavně vysokoškolské a pak úplné střední vzdělání, což je dáno tím, že byl dotazník rozdán především na specifické pozice THP a administrativním zaměstnancům.



20. Jste?

Své pohlaví u této otázky uvedli všichni respondenti. Na dotazník tedy odpovídalo 18 žen, které tvořily 60% všech, a 12 mužů, kteří představovali zbylých 40%. Je zde patrná lehčí převaha žen, ale tato převaha není nijak markantní, spíše se dá říci, že stav mužů a žen je

poměrně vyrovnaný, jelikož dotazování proběhlo jen na technicko- hospodářských pozicích, kde nejsou ve většině případů omezení, pokud se jedná o jeho vykonávání mužem či ženou.



5. Návrhy a doporučení

Společnost OVAK a.s. je dlouholetou společností, která má vypracovaný obстойný systém vzdělávání tak, aby jí zabezpečil dostatečné množství kvalitního, dobře vzdělaného a neustále informovaného lidského kapitálu. O tomto svědčí také fakt, že ve společnosti existuje jedinec, který má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a je vypracována směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, podle které se při vzdělávání postupuje. I přesto je v této kapitole navrženo několik doporučení, které by mohly stávající způsob vzdělávání určitým způsobem doplnit.

1. Zavedení e-learningu.

Ikdyž v dotazníkovém šetření tři čtvrtiny respondentů odpověděli, že by vzdělávání formou e-learningu nepřivítali, tak si přesto myslím, že by při jeho zavedení problém s využíváním nebyl, neboť u otázky o jakém kurzu se respondenti domnívají, že by měl být e-learningem prováděn většina z těchto dotazovaných odpověď zadržela, což může značit, že si nějaké školení takto prováděné představit dokáží a po čase by si na zavedené on-line vzdělávání zvykli, ocenili ho a rádi by ho využívali.

Skoro polovina zaměstnaných osob ve společnosti se nachází na dělnických pozicích se základním nebo maximálně středním odborným vzděláním a jejich vzdělávání je zacíleno spíše na kvalifikační zkoušky, praktickou instruktáž a možnost odzkoušet si ihned získané vědomosti. Tato praktická instruktáž na pracovišti by mohla být nahrazena při vzdělávání formou e-learningu např. instruktážním videem, ale ovšem pracovník by pak neměl možnost ihned si tento pracovní postup vyzkoušet, tudíž se v tomto případě e-learning jeví jako nevhodná metoda. Polovina zaměstnanců se nachází také na technicko - hospodářských pozicích, pro které je ale většinou vzdělávání e-learningem vhodnější. V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření v oblasti dotazů na e-learning by mělo být zpočátku on-line vzdělávání zaměřeno hlavně na určité oblasti vzdělávání THP, jako jsou obecné a ze zákona povinné školení a kurzy tj. školení ISM, školení BOZP, školení PO, školení v oblasti legislativy, u kterých není kladen zvláštní důraz na napodobování pracovního postupu a dovednosti. V tomto případě by bylo využívání e-learningu přínosné, zejména když nejvíce zaměstnaných jedinců je ve věkové hranici do 50-54 let, takže by neměli mít problém s používáním informační technologie. Taktéž pro oblast sebevzdělávání by zavedení e-learningu bylo dobrým řešením. Odborná školení jako jsou školení v oblasti jazykových kurzů, ekonomiky, personalistiky, managementu a informatiky by měla být postupně částečně zavedena do e-learningu, ale i tak by část školení v těchto oblastech bylo dobré provádět

v prezenční formě. U jazykových kurzů v online podobě by si mohli zaměstnanci např. vyzkoušet své znalosti jazyka prostřednictvím online testů, mohly by zde být umístěny zábavné hry, díky nimž by se zdokonalovali v jazyce např. ve slovíčkách, mohl by zde být také umístěna výuka a přehled gramatiky apod. Pro určité oblasti vzdělávání THP určené pro lidi vykonávající řadu velmi odborných činností a prací jako např. odborný laborant apod., jenž jde školit v odborných dovednostech lépe prezenčně, by měli být zachovány původní způsoby vzdělávání.

Pracovníci by určitě ocenili větší interaktivitu, kterou by museli vynaložit při studiu v e-learningových programech pomocí nejrůznějších nástrojů implementovaných do výukových kurzů, což by významně ovlivnilo jejich atraktivitu oproti formám vzdělávání, kde nevynakládají žádné nebo jen minimální úsilí. E-learning by představoval pro účastníky i pohodlnější způsob získávání informací, kdy by pracovníci určitě ocenili pohodlnost jeho využívání z domova a nemusení se dopravovat do vzdálenějších míst. Všechny tyto faktory by pak dle mého názoru ve svém důsledku zapříčinili rostoucí zájem pracovníků o e-learningové programy.

Využíváním vzdělávání formou e-learningu namísto veřejných kurzů a interních odborných kurzů by nedocházelo k ztrátě času zaměstnance, který by mohl být využit pro výkon práce, poněvadž by se jedinec vzdělával ve svém volném čase. Nedocházelo by ani ke ztrátě fondu pracovní doby vedoucího pověřeného vnitřním školením, který by se musel jinak účastnit vzdělávání svých podřízených a který by díky této formě vzdělávání získal čas na výkon své vlastní práce. Šetřil by se čas pracovníka i z pohledu toho, že by se daný účastník zaměřil jen na tu lekci e-learningu nebo jeho část poskytující vědomosti, v kterých má jedinec nedostatky, toto by byl významný přínos především u jazykových kurzů a odborných kurzů.

Jelikož firma Ovak a.s. nemá vůbec zavedenu metodu e-learningu, tak by to znamenalo vysoké počáteční náklady na vytvoření a zavedení počítačového vzdělávacího programu jim „šitého na míru“ tzn. nákup LMS a vytvoření obsahu e-learningu. Z dlouhodobého hlediska by ale e-learning znamenal pro podnik snížení nákladů na vzdělávání, neboť by nemusel proplácet náklady na ubytování a dopravu na veřejné kurzy, platit externí firmy zajišťující společnosti OVAK a.s. vzdělávací kurzy apod.

Začínání používání e-learningu v Ovak a.s. by s největší pravděpodobností negativně neovlivnilo motivaci jejich zaměstnanců k vzdělání, jelikož v dotazníkovém šetření většina dotázaných uvedla, že se sebevzdělává ve svém osobním volnu, tudíž že je vzdělávání pro ně

důležité a nemělo by docházet k tomu, že by vzdělávání odkládali, nenastudovali některé části, protože je k tomu nikdo nenutí a nejsou k tomu nikým dotlačováni.

Zavedením e-learningu by byl v organizaci umožněn bezbariérový přístup k vzdělání a vědomostem a zaměstnanci by nemuseli čekat na požadavek na vzdělání předložený vedoucím útvaru, v kterém pracují. E-learning by umožnil zaměstnancům získávat standardizované znalosti, to znamená, že by jeden pracovník získal stejné informace jako pracovník druhý, oproti současným veřejným kurzům a interním odborným školením, kde lektor může zmínit nebo opomenout sdělení informací u různých skupin. Umožnilo by také vzdělávat v krátkém časovém okamžiku velké množství pracovníků a vzdělávání by tak nebylo závislé na kapacitě učebny a času lektora, ale na vlastním rozhodnutí pracovníka.

E-learning by přinesl zjednodušení ověřování efektivity studia díky různým zabudovaným testům v jednotlivých lekcích výukového programu oproti dosavadní nutnosti hodnotit nabytí vědomostí účastníků lektory nebo pověřenými zaměstnanci.

2. Ověřit způsob práce lektora externí vzdělávací organizace před jeho obsazením

Předtím než bude lektor externí vzdělávací organizace definitivně vykonávat vzdělávací činnost v rámci některého z poskytovaných kurzů, měla by si společnost OVAK a.s. nejdříve ověřit, zda tento lektor bude schopen pro jejich zaměstnance poskytovat efektivní kurz a zda je vůbec jeho způsob práce a schopnosti podat danou látku vyhovující. Toto ověření by se dalo provést prostřednictvím navštívení náhodně vybraného kurzu, který daný lektor v té době uskutečňuje a posoudit tyto aspekty jeho práce. Návštěvu takového kurzu by mohl provést pracovník zabývající se vzděláváním a rozvojem nebo jím pověřený proškolený zaměstnanec. Tímto by byla pravděpodobně zajištěna stoprocentní jasnost a srozumitelnost výkladu všech obsazovaných lektorů a byly by vyloučeny výkyvy, kdy se v současné době může stát, že externí vzdělávací firma dosadí lektora, jehož styl práce, schopnosti, nezkušenost nevyhovuje potřebám zaměstnanců. Toto doporučení je navrženo z toho důvodu, jelikož je v současnosti způsob práce lektora zjišťován pomocí účastníků školení po jeho ukončení, kdy už nejde zpětně ovlivnit jeho práce, protože jsou lektori na každé další kurzy obměňováni.

3. Pozměnění obsahu úvodní instruktáže sdělovaného naráz

U úvodní instruktáže by mělo být více promyšleno, jaké informace a v jakém množství budou novým zaměstnancům poskytovány. Pokud možno by se měli zaměřit na sdělení jen těch nejdůležitějších skutečností nebo rozložit instruktáž všech doposud sdělovaných informací

do více dní před započítáním práce zaměstnance, aby nebyl zahlcován přílišným množstvím informací najednou, tzn. v týdenním předstihu před zahájením práce vykonat v každém dni danou část instruktáže. Nejdříve by mohla být provedena exkurze po útvarech a provozech, v následujícím dni by mohl být zaměstnanec seznámen s BOZP, v dalším s PO, v jednom z ostatních dnů by následovalo školení v požadavcích integrovaného systému managementu a v posledním dni před zahájením práce by byl uskutečněn praktický zácvik na danou pracovní činnost. V případě poskytování pouze hlavních informací při úvodní instruktáži by ostatní méně důležité mohli být zveřejněny ve výše zmiňovaném e-learningovém kurzu nebo by mohli být poskytovány pro doplnění ve vytištěné podobě.

4. Časový odstup hodnocení kurzu od ukončení kurzu

Hodnocení kurzu by bylo dobré provádět až 3-7 dní po ukončení daného kurzu, aby nebyli zaměstnanci ovlivňováni haló efektem, když vyplňují formulář „Hodnocení kurzu zaměstnancem“ bezprostředně na konci posledního kurzu. Tento formulář by obdrželi až po 3 dnech od absolvování daného kurzu, nikoli ihned s pozvánkou na kurz a museli by jej doručit do 7 dnů na oddělení organizace a rozvoje.

5. Zavést test znalostí před zahájením daného školení nebo kurzu

Mimo testování znalostí zaměstnanců po ukončení kurzů by měly být také uskutečňovány testy znalostí před započítáním kurzu absolvovaného zaměstnancem- takzvané pretesty, které by zjišťovaly, jakými znalostmi účastníci školení disponují ještě před zahájením tohoto školení nebo kurzu. Zavedení pretestu v součinnosti s doposud využívaným testováním znalostí po ukončení kurzu tzv. retestem by sloužilo k tomu, aby se zjistilo, zda znalosti, které prokážou pracovníci v retestu, získali díky uskutečněnému kurzu anebo takovéto vědomosti již měli před jeho zahájením, což by znamenalo, že kurz byl pro ně neefektivní a zbytečný a díky tomu by se mohli přijmout opatření k nápravě daného obsahu kurzu.

6. Zaměřit se na interní kurzy s externím lektorem v rámci odborných školení

Ve společnosti OVAK a.s. by se mohli zaměřit v oblasti odborného školení spíše než na externí veřejné kurzy hlavně na interní odborná školení prováděná externím lektorem. Interní kurzy by byly uskutečňovány jako doposud, ale zvýšila by se jejich intenzita, kterou by byla nahrazena docházka na kurzy externí. Tyto kurzy v oblasti managementu, personalistiky, ekonomiky by se tedy konaly v zasedacích místnostech společnosti a na každý jednotlivý kurz

by mohlo připadnout až okolo 10-15 účastníků. Výhodou nahrazení většiny externích kurzů interními by byla možnost lepší atmosféry pro zaměstnance, kdy by byli jejich spoluúčastníky na školení jen zaměstnanci téže společnosti a spolupracovníci, z čehož plyne další výhoda a to ta, že by mohli otevřeně diskutovat o přednášené problematice v rámci praktického využití při své práci a problémech s tím spojených, čímž by se zajisté posílil také pocit sounáležitosti. Jak už bylo zmíněno v předchozí větě, využívala by se při těchto kurzech nejen obvyklá metoda přednášky, ale také metoda diskuse. Mohlo by být také méně nákladnější najmout jednoho externího lektora než platit účast na kurzu za každého jednotlivého zaměstnance.

6. Závěr

Vzdělávání zaměstnanců je v dnešní moderní době velmi důležitým procesem pro organizace, neboť tím, že rozšiřují a prohlubují znalosti, dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, kteří tak zvyšují svou výkonnost, zlepšují výkon a flexibilitu celé organizace. V této diplomové práci je pojednáváno o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ostravské vodárny a kanalizace a.s.

Teoretická část práce je zaměřena na teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které byly čerpány z patřičné odborné literatury. V praktické části je objasňována charakteristika společnosti OVAK a.s., v jejímž rámci je popsána její historie, hlavní činnosti, kterými se zabývá, dále je zde uvedena organizační struktura a struktura zaměstnanců. Součástí praktické části diplomové práce je také analýza systému vzdělávání ve společnosti a návrhy a doporučení pro tento systém.

Při analýze systému vzdělávání ve společnosti byl sepsán veškerý postup, který je ve společnosti uplatňován při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců tzn. je zde naznačen cyklus systému vzdělávání a to od analýzy a identifikace potřeby vzdělávání, přes plánování a realizaci vzdělávání, až po vyhodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. V této části práce jsou popsány také typy vzdělávání používané v organizaci, jsou zhodnoceny techniky zjišťování potřeb vzdělávání a je stanovena vhodnost používaných metod vyhodnocování. Bylo také provedeno dotazníkové šetření díky rozdaným dotazníkům mezi zaměstnance společnosti, jehož záměrem bylo získat názory vzdělávaných osob na tento systém a využít jejich podněty pro návrhy na případná zlepšení.

Z analýzy systému vzdělávání vyplynulo, že tento systém vzdělávání ve společnosti OVAK a.s. je dobře nastaven, i přesto ale bylo navrženo několik doporučení, které by mohly stávající způsob vzdělávání určitým způsobem doplnit. Těmito návrhy jsou například zavedení e-learningového vzdělávání, kterým společnost v současné době nedisponuje, ověřování způsobu práce lektora externí vzdělávací organizace před jeho obsazením, aby se vyhli lektorům, jejichž způsob práce a schopnosti podat danou látku nevyhovují zaměstnancům. Další z návrhů je zredukovat množství informací poskytovaných najednou při úvodní instruktáži na ty nejdůležitější nebo rozložit instruktáž všech doposud sdělovaných informací do více dnů. Navrženo bylo také doporučení, aby hodnocení kurzu bylo prováděno až 3-7 dní po ukončení daného kurzu a ne ihned, dále byl uveden návrh na zavedení testu znalostí před zahájením daného školení nebo kurzu nikoliv jen provádění současného testu

znalostí po ukončení kurzu, aby se zjistilo, zda byl zaměstnanec díky kurzu něčemu přiučen. Posledním doporučením v této práci bylo zaměřit se na interní kurzy s externím lektorem v rámci odborných školení, z nichž plyne řada výhod a nahradit tak doposud převažující externí kurzy.

Seznam použité literatury:

Odborné knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BEARDWELL, Julie a Tim Claydon. *Human resource management: A Contemporary Approach*. 5th ed. Edinburg: Pearson Education, Ltd., 2007. 694s. ISBN 978-0-273-70763-9.
5. BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. HARRISON, Rosemary. *Employee development*. 2st ed. Wiltshire: The Cromwell Press, 2000. 504 p. ISBN 978-085292877-6.
8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, a.s., 2007a. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007b. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
13. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, a.s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

14. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.
15. RICHTÁROVÁ, K. Získávání a výběr zaměstnanců. Ostrava, 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

Elektronické dokumenty

1. OVAK. *Organizační struktura OVAK a.s.*[online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://www.ovak.cz/files_for_web/org.struktura_1-7-1.pdf

Seznam zkratek:

OVAK a.s. – Ostravské vodárny a kanalizace a.s.

ČOV – čistíčka odpadních vod

THP – technicko-hospodářský pracovník

ISM – integrovaný systém managementu

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

SMJ – systém managementu jakosti

SM BOZP – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

EMS – systém environmentálního managementu

OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky

LMS – Learning Management System

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4 2013

.....

Bc. Kamila Richtárová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tab. 2.3 Shrnutí vhodnosti metod vyhodnocování

Příloha č. 2: Organizační struktura OVAK a.s.

Příloha č. 3: Pozvánka na školení

Příloha č. 4: formulář „Hodnocení kurzu účastníkem“

Příloha č. 5: formulář „Vstupní školení“

Příloha č. 6: formulář „Záznam o vstupním školení a zácvičování“

Příloha č. 7: formulář „Školení zaměstnanců“

Příloha č. 8: formulář „Školení BOZP“

Příloha č. 9: Dotazník

Příloha č. 1

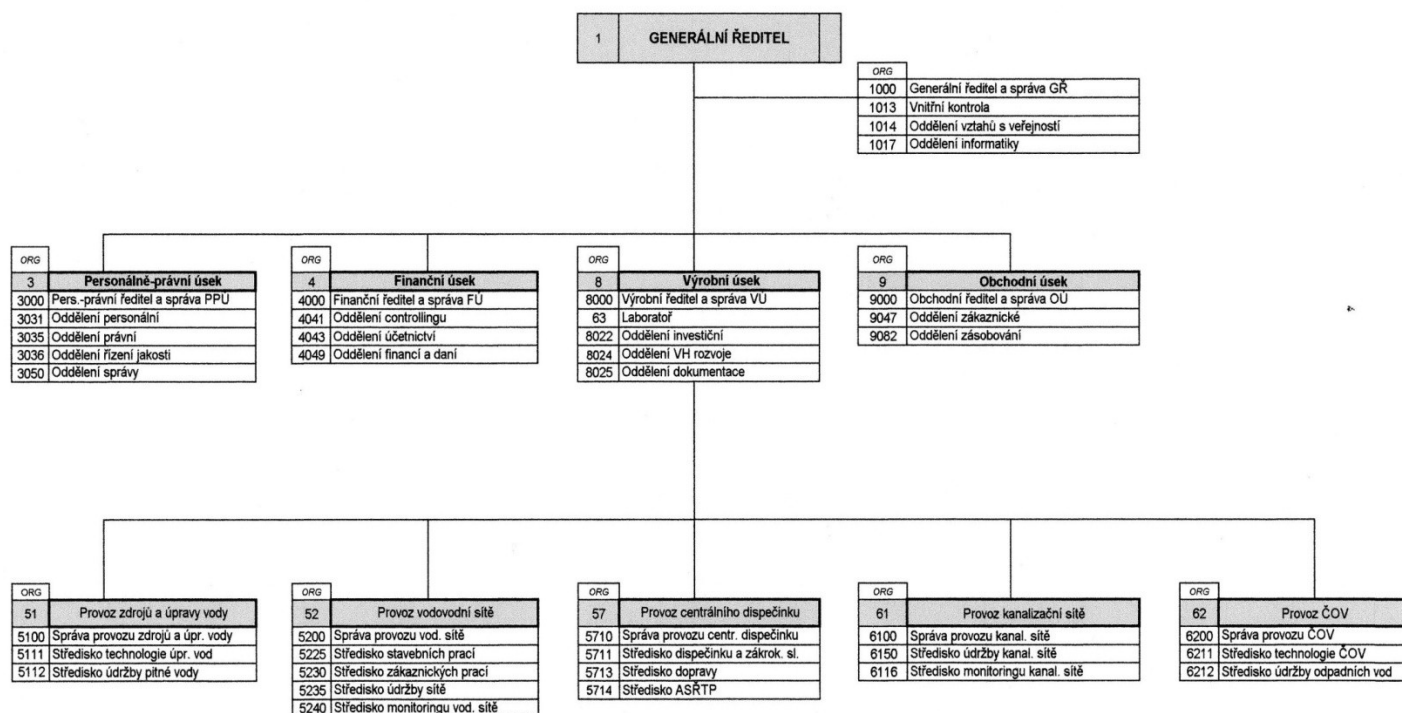
Tab. 2.3 Shrnutí vhodnosti metod vyhodnocování

Metoda	Kvantita- tivní orientace	Kvalita- tivní orientace	Vhodnost k převodu na finanční hodnotu	Vhodná jako informace pro vedoucího	Význam jako vstup pro vyhodnocovate le	Vhodnost k poznání výchozí úrovně
Dotazník	3	3	0	1	1	1
Testy před učením a po učení	3	3	0	2	3	1
Dotazníky	2	2	0	1	2	1
Rozhovory	1	3	0	3	3	1
Odhad přínosů	3	2	3	3	3	1
360° ZV	3	3	0	3	3	2
Kvalifikace	2	2	0	1	2	2
Posouzení	3	2	2	1	2	2
Analýzy trendů	3	1	3	1	2	3
Analýzy dopadů	1	3	0	3	3	3
Model řízení	1	2	0	1	2	2
Kontrolní skupiny	3	3	3	1	3	3
Manažerské informace	3	2	3	1	3	2

Vhodnost metody pro uvedené použití: 3- vysoká, 2- střední, 1- nízká, 0- nevhodná

Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, str. 158)


Příloha č. 2: Organizační struktura OVAK a.s.



Zdroj: OVAK. *Organizační struktura OVAK a.s.*[online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://www.ovak.cz/files_for_web/org.struktura_1-7-1.pdf

Příloha č. 3: Pozvánka na školení

Interní sdělení

 Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	Určeno pro: dle rozdělovníku	Vyřizuje: 3037 - ing. Divišová	Telefon: 597 475 175	Linka: 175
--	-------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	-------------------

Vaše zpráva značky / ze dne

Naše značka

Místo a datum odeslání

3037 / 12

Ostrava, 7.9.2012

Určeno pro:

Věc: **Pozvánka**

Sdělujeme, že Vy osobně jste byl /a určen/a k účasti na odborném semináři - školení, které má prohloubit znalosti daného zaměstnance, a to na téma:

504006 / 7 Zdravotní péče o zaměstnance 2012

Datum konání: 25.1.2012 - 25.1.2012

Místo konání: Ostrava

Účastnický poplatek byl uhrazen. V případě, že obdržíte daňový doklad, doručte jej na oddělení účetnictví

Příl.: pozvánka

hodnocení školení (po vyplnění prosím zašlete na odd. 3037 - organizace a rozvoje)

Mgr. Jarmila Božoňová
personálně-právní ředitelka

Zdroj: Interní materiál společnosti

Příloha č. 4: Formulář „Hodnocení kurzu účastníkem“

Hodnocení kurzu účastníkem

Jméno účastníka : Ing. Divišová Dagmar
Číslo kurzu / číslo běhu : 1001006 / 19
Název kurzu : AJ-skupin.-Kpokročilí
Datum konání : 12.9.2011 — 30.6.2012
Místo konání : Ostrava

Tento dotazník je určen k vyhodnocení kurzu, který jste absolvoval/a a lektora, který kurz vedl. Na jednotlivé otázky odpovězte označením příslušného hodnotícího čísla, využijte stupnici **1 - 4 (známky jako ve škole)**. Své hodnocení můžete doplnit slovně. Znamky 3 a 4 vysvětlíte, prosím, podrobněji. Vyplněný dotazník odevzdejte na oddělení organizace a rozvoje. Za vyplnění Vám děkujeme.

Kurz

Odpovídá Vám zařazení k dané jazykové úrovni ?	1	2	3	4
Máte zájem pokračovat ve studiu AJ ?	1	2	3	4
Slovní doplnění:				

Lektor

Jak byste posoudil/a odbornou úroveň lektora ?	1	2	3	4
Věnuje lektor dostatek času gramatice ?	1	2	3	4
Věnuje lektor dostatek času konverzaci ?	1	2	3	4
Věnuje lektor dostatek času poslechu ?	1	2	3	4
Věnuje lektor dostatek času rozšiřování slovní zásoby ?	1	2	3	4
Používá lektor doplňkové materiály (články, noviny, časopisy, video, knihy) ?	1	2	3	4
Vyhovuje Vám osobní styl komunikace lektora ?	1	2	3	4
Prezentuje lektor jasně a srozumitelně novou látku ?	1	2	3	4
Vyhovují Vám metody výuky ?	1	2	3	4
Je lektor ochoten přizpůsobit výuku Vaším potřebám a požadavkům ?	1	2	3	4
Slovní doplnění:				

Organizace kurzu

Organizační zajištění kurzu ?	1	2	3	4
Jste spokojen/a s vybavením učebny (audiovizuální pomůcky, nábytek) ?	1	2	3	4
Kvalita a množství poskytnutých studijních materiálů (učebnice, slovníky)	1	2	3	4
Slovní doplnění:				

Podpis účastníka:

Zdroj: Interní materiál společnosti

Příloha č. 5: Formulář „Vstupní školení“

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	SM/006	Příloha č.: 1 Strana/celkem stran: 1/2 Vydání č.: 5
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	Záznam o vstupním školení <i>jméno</i>	Strana/celkem stran:
--	--	----------------------

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ

Jméno:	
Útvar:	
Datum školení:	
Osnova školení:	

I. Integrovaný systém managementu jakosti

1. Politika ISM a představitelé managementu SMJ, SM BOZP a EMS
2. Základní požadavky SMJ – ČSN EN ISO 9001: 2009
3. Základní požadavky EMS – ČSN EN ISO 14001:2005
4. Základní požadavky SM BOZP - ČSN OHSAS 18001:2008

II. BOZP – dle osnovy pro vstupní školení BOZP

- Základní ustanovení
- Pracovní úrazy
- Ochrana zdraví, poskytování OOPP
- Bezpečnostní značky a signály
- Pracoviště
- Výrobní a pracovní prostředky a zařízení
- Doprava
- Bezpečnost práce při jímání a úpravě vody
- Bezpečnost práce při údržbě vodovodní sítě
- Bezpečnost práce při údržbě kanalizační sítě
- Bezpečnost práce v čistírnách odpadních vod
- Bezpečnost práce při údržbě strojních a elektro zařízeních
- Bezpečnost práce při skladování materiálu
- Bezpečnost práce v laboratořích

III. Instruktažní film – SOVAK - Pracuj správně.

IV. Požární ochrana - dle tématického plánu - SM 046 – Organizace požární ochrany.

V. Personální a organizační informace.

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	SM/006	Příloha č.: 1
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Strana/celkem stran: 2/2 Vydání č.: 5

Vyjádření školeného po ukončení školení:

Školení bylo provedeno v rozsahu stanoveném programem a školení jsem rozuměl.

Datum:

Podpis:

Přezkoušení znalostí:

Školený byl ústně přezkoušen a prokázal **vyhovující – nevyhovující** znalosti v oblasti, pro kterou byl školen.

Zaměstnanec odpovědný za školení a ověření znalostí:	Podpis:	Datum:

Zdroj: Interní materiál společnosti

Příloha č. 6: Formulář „Záznam o vstupním školení a zácvičku“

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	SM/006	Příloha č.: 2 Strana/celkem stran: 1/2 Vydání č.: 5
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	Záznam o vstupním školení a zácvičku <i>jméno zaměstnance</i>	Strana/celkem stran:
--	---	----------------------

ZÁZNAM O VSTUPNÍM ŠKOLENÍ A ZÁCVIKU

Jméno	
Funkce	
Útvar	

Program školení a zácvičku zaměstnance

1.	Školení BOZP a PO: a) rizika na pracovišti, kategorizace prací, b) OOPP – přidělení, používání, praní, čištění, c) skoronehody – hlášení, šetření, d) zákaz alkoholu, návykových látek a kouření na pracovišti, zakázané manipulace e) seznámení s pracovními postupy f) požární ochrana – požárně nebezpečná místa, rozmístění hasebních prostředků, požárně poplachová směrnice	
	Termín školení:	Doba trvání:

2.	Seznámení s činnostmi útvaru v návaznosti na CHPČ: a) <i>vypsát (případně doplnit jméno jiného školitele)</i> b)	
	Termín školení:	Doba trvání:

3.	Požadavky ISM včetně související dokumentace: a) řízení dokumentů – platné verze dokumentů, intranet, distribuce, podněty, revize, archivace dokumentů, spisové znaky; b) řízení záznamů – pořizování, identifikace, opravy a uchovávání záznamů, změny záznamů; c) řízení technické dokumentace, právních a jiných požadavků – požadavky na technické normy, právní servis, právní informace; d) cíle a programy ISM; e) interní audity; f) řešení neshod na pracovišti; g) environmentální aspekty a dopady vztahující se k činností oddělení; h) nakládání s odpady – shromažďování a třídění odpadů; i) dokumentace v návaznosti na Příručku integrovaného systému managementu; j) dokumentace v návaznosti na CHPČ – <i>vypsát</i>	
	Termín školení:	Doba trvání:

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	SM/006	Příloha č.: 2 Strana/celkem stran: 2/2 Vydání č.: 5
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	

4.	Seznámení s útvary OVAK a.s. (exkurze) v návaznosti na CHPČ: a) <i>vypsát název(číslo) útvaru,</i> b)	
	Termín školení:	Doba trvání:

	Jméno	Funkce	Datum	Podpis
Program zpracoval	<i>vedoucí útvaru</i>			
S programem seznámen	<i>jméno zaměstnance</i>			

Vyjádření zaměstnance po ukončení školení a zácviu: Školení bylo provedeno v rozsahu stanoveném programem a školení jsem rozuměl. Datum: _____ Podpis: _____		
Přezkoušení znalostí: Zaměstnanec byl ústně přezkoušen a prokázal vyhovující – nevyhovující znalosti v oblasti, pro kterou byl školen.		
Zaměstnanec odpovědný za školení a zácvik:	Podpis:	Datum:

Zdroj: Interní materiál společnosti

Příloha č. 7: Formulář „Školení zaměstnanců“

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	SM/006	Příloha č.: 3 Strana/celkem stran: 1/2 Vydání č.: 5
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	Název školení:		Strana/celkem stran:
	Datum:	Útvar:	

Školení zaměstnanců

Název školení:		
Datum školení:		
Útvar:		
Místo:		
Program školení:		
Jméno školitele:	Podpis:	Datum:
Přílohy:		
Prezenční listina		

Zdroj: Interní materiál společnosti

Příloha č. 8: Formulář „Školení BOZP“

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	SM/006	Příloha č.: 4 Strana/celkem stran: 1/2 Vydání č.: 5
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	

Ostravské vodárny a kanalizace a.s.	Název školení:		Strana/celkem stran:
	Datum:	Útvar:	

Školení BOZP

Název školení:		
Datum školení:		
Útvar:		
Místo:		
Program školení:		
Jméno školitele:	Podpis:	Datum:
Přílohy:		
Prezenční listina		

Zdroj: Interní materiál společnosti

Příloha č. 9: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce a díky němuž budu moci snadněji analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze k účelům diplomové práce. U každé otázky označte pouze jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor, pokud není u otázky uvedeno jinak.

Bc. Kamila Richtárová

1. Jste celkově spokojen/a s nabídkou vzdělávání a rozvoje ve společnosti?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
2. Máte možnost konzultovat své potřeby vzdělávání a školení s přímým nadřízeným?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
3. Využíváte znalosti a dovednosti z absolvovaných školení a kurzů při své práci?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
4. Zakroužkujte kolika školení a vzdělávacích kurzů jste se zúčastnil/a za poslední rok.
 - a) Méně jak 3
 - b) 3
 - c) 4
 - d) 5
 - e) 6 a více
5. Byl ve většině případů výklad daných lektorů jasný a srozumitelný?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
6. Dělá Vám potíže vyjet na externí školení do Olomouce, Brna nebo Prahy?
 - a) Ne nedělá.

- b) Ano dělá, raději se zúčastňuji školení v rámci Ostravy.
c) Na školení mimo Ostravu jsem nikdy nebyl/a.
7. Ulehčila Vám úvodní instruktáž na pracovišti (zácvik) před zahájením práce adaptaci na nové prostředí?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne
8. Jaká byla Vaše úvodní instruktáž na pracovišti? Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.
a) příliš rychlá
b) mnoho informací najednou
c) vyhovující
d) jiná odpověď, uveďte jaká:.....
9. Jaký typ kurzů v rámci odborného vzdělávání využívaného ve Vaší společnosti je pro Vás efektivnější?
a) veřejné (externí) kurzy
b) interní kurzy
c) nezáleží na tom
10. Zdá se Vám písemná část testu s rodilým mluvčím ověřující Vaše získané jazykové znalosti náročná?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne
11. Zdá se Vám ústní část testu s rodilým mluvčím ověřující Vaše získané jazykové znalosti náročná?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne
12. Pokud jste absolvoval/a školení v rámci rozvojových programů zlepšujících komunikační, manažerské, odborné dovednosti v interním vzdělávacím zařízení na Ostravici, zatrhněte možnosti, jakou formou bylo vzdělávání uskutečňováno.
- | | | |
|--------------|------------------------|---------------|
| a) přednáška | c) diskuse | g) trénink |
| b) řešení | d) skupinová práce | h) hraní rolí |
| modelových | e) outdoorové aktivity | i) seminář |
| situací | f) workshop | |

13. Jakou formu vzdělávání byste při vzdělávacích aktivitách uvítal/a? Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| a) přednáška | g) trénink |
| b) řešení modelových situací | h) hraní rolí |
| c) diskuse | ch) seminář |
| d) skupinová práce | i) jiná odpověď, uveďte |
| e) outdoorové aktivity | jaká:..... |
| f) workshop | |

14. Sebevzděláváte se ve svém osobním volnu?

- a) ano
- b) ne

15. Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste podstupoval/a vzdělávání své osoby?

Zakroužkujte jednu nebo více odpovědí.

- a) zlepšení postavení v týmu, ve skupině
- b) udržení pracovního místa (funkce)
- c) možnost využití získané kvalifikace- seberealizace
- d) zvýšení kvalifikace
- e) zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
- f) zvýšení flexibility a připravenosti na změny
- g) vyšší platové ohodnocení
- h) získání sociálních výhod
- i) možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech
- j) jiná odpověď, uveďte jaká:.....

16. Přivítali byste vzdělávání formou e-learningu (on-line vzdělávání)?

- a) ano
- b) ne

17. Jaký kurz nebo školení by měl být formou e-learningu prováděn? Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.

- a) školení ISM (Integrovaného systému managementu)
- b) školení BOZP
- c) školení PO
- d) školení v oblasti legislativy
- e) jazykové kurzy
- f) školení v oblasti managementu
- g) školení v oblasti ekonomie
- h) školení v oblasti informatiky
- i) školení v oblasti personalistiky
- j) jiná odpověď, uveďte jaká:.....

18. Uveďte pod jaký úsek spadáte?

- a) personálně-právní úsek
- b) obchodní úsek
- c) výrobní úsek
- d) finanční úsek

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné
- c) úplné střední
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

20. Jste?

- a) muž
- b) žena

Zdroj: vlastní zpracování r. 2013